BEN HOROWITZ

Khánh Trang *dịch*

GIAN NAN CHỒNG CHẤT GIAN NAN

THE HARD THING ABOUT HARD THINGS

BẢN LĨNH CỦA CEO "THỜI CHIẾN"

NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC XÃ HỘI

alphabooks knowledge is power

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI NÓI ĐẦU

“Chào đón thực tại đi bạn, hết tuổi học trò rồi.

Những giấc mơ bị đánh cắp, mà ta không hay biết gì”.

- Kanye West, “Gorgeous”

Hễ đọc cuốn sách nào dạy về phương pháp quản lý hay phát triển cá nhân, tôi lại nghĩ thầm: “Nói đúng rồi đấy, nhưng vẫn chưa chạm vào tử huyệt của vấn đề đâu”. Đặt ra một mục tiêu táo bạo không khó, mà cái khó nằm ở chỗ bạn phải cắn răng sa thải nhân viên khi không đạt được mục tiêu đó. Tuyển dụng nhân tài không khó, nhưng cái khó phát sinh khi những “nhân tài” này dần dà vì tự cho mình cái quyền được hưởng đặc quyền đặc lợi mà đòi hỏi những điều vô lý. Thiết lập cơ cấu tổ chức của công ty không khó, mà cái khó là làm sao để mọi người giao tiếp hiệu quả trong cơ cấu đó. Dám mơ không khó, cái khó là khi giấc mơ biến thành cơn ác mộng, khiến bạn nửa đêm choàng tỉnh, thấy mình đầm đìa mồ hôi, chân tay lạnh toát.

Chỗ dở của những cuốn sách này là cứ cố gượng đưa ra một công thức cho những thử thách vốn chẳng hề có công thức nào cả. Làm gì có công thức cho những tình huống phức tạp và biến động không ngừng. Làm gì có công thức thành lập một công ty công nghệ, hay dẫn dắt một nhóm người thoát khỏi tình trạng nước sôi lửa bỏng. Làm gì có công thức sáng tác ra một loạt những ca khúc hit[1]. Làm gì có công thức cho người chơi ở vị trí tiền vệ trong giải NF[2] hay cho ai muốn tranh cử tổng thống. Làm gì có công thức động viên tinh thần nhân viên khi việc kinh doanh lâm vào cảnh bê bết. Cái khó của những cái khó nằm ở đấy - không có công thức nào để xử lý chúng cả.

Dẫu vậy, đây đó vẫn có vô vàn những lời khuyên và kinh nghiệm hữu ích cho những tình huống gian nan.

Trong cuốn sách này, tôi không có ý định đưa ra công thức nào cả, nhưng tôi sẽ kể cho các bạn nghe về câu chuyện của tôi cùng

những khó khăn mà tôi đã phải đối mặt. Trên cương vị một doanh nhân, một CEO và hiện giờ là một nhà đầu tư mạo hiểm, tôi vẫn nghiệm thấy giá trị của những bài học này - nhất là trong bối cảnh hiện nay, khi mà tôi phải làm việc với một thế hệ nhà sáng lập kiêm CEO mới. Trong quá trình gây dựng một công ty, ai cũng phải trải qua những giây phút ngặt nghèo, những giai đoạn khó khăn. Cá nhân tôi cũng từng kinh qua rồi. Có thể hoàn cảnh mỗi người mỗi khác, song những mô-típ bề sâu và những bài học mà chúng đưa ra thì đều có nét tương đồng.

Thực ra, những bài học này đã được tôi chắt lọc và giới thiệu trong một loạt các bài đăng trên blog suốt mấy năm qua để phục vụ hàng triệu độc giả. Nhiều người thậm chí còn tò mò đòi tôi chia sẻ câu chuyện hậu trường dẫn đến những bài học ấy. Và cuốn sách này ra đời nhằm kể về câu chuyện hậu trường đó cùng với những bài học đã được đề cập trên blog. Tôi cũng nhận được nhiều sự khích lệ từ bạn bè, các cố vấn và gia đình - những người đã sát cánh bên tôi trong những thăng trầm của sự nghiệp và từ cả nền âm nhạc hip hop/rap nữa. Bởi lẽ các nghệ sĩ hip-hop mang trong mình những hoài bão lớn lao - họ khao khát thành công và sự vĩ đại - và họ tự coi mình là những nghiệp chủ; những chủ đề sáng tác của họ - cạnh tranh, kiếm tiền, bị hiểu lầm - cho ta biết rất nhiều về ngóc ngách của những tình huống éo le.

Tôi chia sẻ những kinh nghiệm của mình với hy vọng sẽ động viên và giúp ích một phần nào đó cho những người đang chật vật xây dựng sự nghiệp từ hai bàn tay trắng.

[1].. Hit: từ tiếng Anh, dùng để chỉ các bài hát được nhiều người ưa thích. (B.T - Chú thích của biên tập viên)

[2]. NFL: Giải bóng bầu dục nhà nghề Mỹ. (N.D - Chú thích của người dịch).

Chương 1
TỪ NGƯỜI CỘNG SẢN TỚI NHÀ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM

"Tôi nguyện cầu

Cho vợ con tôi, cho cuộc sống mà tôi đang sống

Qua đêm trường, tôi vẫn là con chiên của Người

Nhưng tự tôi đã trải qua những thăng trầm, vấp ngã

Những thử nghiệm, những đớn đau

Trái tim tôi, lòng dũng cảm tự tôi".

- DMX , "Who we be"

Một hôm, tôi tổ chức một bữa tiệc thịt nướng lớn tại nhà và rủ khoảng một trăm người bạn hữu tới. Những buổi tụ tập như thế này không hiếm, mà trái lại đó là thói quen nhiều năm qua của tôi và ông anh rể Cartheu. Kỹ năng nướng thịt của tôi đáng nể tới mức những anh bạn gốc Phi phải dành cho tôi biệt danh "Jackie Robinson[3] của khoa thịt nướng" - tức là tôi đã vượt qua ranh giới về chủng tộc rồi cơ đấy.

Trong buổi tiệc hôm đó, câu chuyện xoay quanh chàng rapper nổi tiếng Nas. Cậu bạn Tristan Walker, một doanh nhân gốc Phi trẻ tuổi, vỗ ngực tự hào khoe rằng Nas cùng gốc gác Queensbridge - một trong những khu nhà ở xã hội[4] lớn nhất nước Mỹ, tọa lạc tại New York - với mình. Bố tôi, một ông lão người Do Thái 73 tuổi, chen ngang: "Bác cũng có thời gian tới Queensbridge đấy". Không tin chuyện một ông lão da trắng lại đến Queensbridge, Tristan hỏi lại: "Chắc bác định nói là Queens[5] phải không ạ? Chứ Queensbridge là một khu nhà ở xã hội ở một địa điểm rất ư tồi tàn". Bố tôi cam đoan: "Không, ý bác đúng là Queensbridge đấy".

Tôi đã bảo với Tristan rằng bố tôi lớn lên ở Queens, nên người

nhầm lẫn ở đây chắc chắn không phải anh chàng rồi. Tôi lên tiếng hỏi: "Bố làm gì ở Queensbridge vậy?" Ông trả lời: "Năm 11 tuổi bố đi rải truyền đơn cho Đảng Cộng Sản. Bố còn nhớ là vì lúc đó bà nội rất bực mình khi họ lại bắt một đứa trẻ con đi làm những chuyện nguy hiểm như vậy".

Ông bà tôi là đảng viên chính thức của Đảng Cộng Sản. Vì tham gia hoạt động phong trào nên vào thời McCarthy[6], ông tôi, Phil Horowitz, bị thôi việc giáo viên ở một trường học. Bố tôi sinh ra và lớn lên với những lời giáo huấn về tư tưởng cánh tả. Năm 1968, ông chuyển gia đình tới phía tây, định cư ở Berkeley, California và trở thành biên tập viên tờ Ramparts, một tạp chí nổi tiếng của phong trào Cánh tả mới[7].

Và như thế, tôi lớn lên ở một thành phố mà cư dân trong đó vẫn thường trìu mến gọi là Cộng hòa Nhân dân Berkeley. Hồi bé, tôi cực kỳ nhút nhát và sợ người. Lần đầu được mẹ đưa đi nhà trẻ, tôi khóc như mưa. Cô giáo bảo bà cứ đi đi, vì trẻ mẫu giáo đứa nào chẳng khóc. Nhưng ba tiếng sau quay lại, mẹ tôi, Elissa Horowitz, thấy tôi vẫn đang khóc mà quần áo thì ướt nhẹp. Lúc đó cô giáo mới cho hay rằng từ lúc bà đi tôi không hề nín, thế nên người ngợm mới ướt sượt như vậy. Và tôi bị tống cổ khỏi trường mẫu giáo ngay ngày hôm đó. Nếu mẹ tôi không phải là bậc đệ nhất kiên nhẫn trên thế giới thì hẳn tôi đã không bao giờ bước chân vào cổng trường. Mọi người khuyên bà đưa tôi đi điều trị tâm lý, song bà kiên trì chờ cho tới khi tôi cảm thấy thoải mái với môi trường xung quanh, dù quá trình đó có kéo dài bao lâu chăng nữa.

Khi tôi 5 tuổi, ngôi nhà chỉ có một phòng ngủ trên Đại lộ Glen đã trở nên quá chật chội đối với một gia đình 6 người, nên gia đình chúng tôi chuyển tới một ngôi nhà khác rộng hơn ở Đại lộ Bonita. Đây là khu vực trung lưu ở Berkeley - tức là nó sẽ khác so với hầu hết các khu trung lưu khác. Nó là một hỗn hợp gồm dân hippy, những kẻ điên rồ, những người ở tầng lớp thấp làm việc như điên để mong có ngày được leo lên địa vị cao hơn và những kẻ ở tầng lớp cao hơn cần mẫn xài ma túy nhằm rủ nhau leo xuống. Một hôm, Roger (không phải tên thật), một người bạn của ông anh trai Jonathan, tới nhà chơi. Roger chỉ vào một đứa trẻ gốc Phi đang lái cái xe cút kít đỏ trên phố rồi thách tôi: "Mày ra đấy, bảo thằng oắt con kia nộp cái xe cho mày. Nếu nó nói gì thì nhổ nước miếng vào mặt nó và bảo nó là đồ mọi đen".[8]

Có lẽ tôi phải đính chính một chút ở đây. Thứ nhất, chúng tôi sống ở Berkeley, nên những từ miệt thị như đồ mọi đen không được sử dụng phổ biến. Thực ra, trước đó tôi còn chưa từng nghe thấy từ

đồ mọi đen, mà tôi cũng không biết nghĩa của nó là gì - nhưng tôi đoán rằng đó không phải là lời khen. Thứ hai, Roger không phải người có tư tưởng phân biệt chủng tộc và gia đình anh ấy cũng không đến nỗi nào. Bố Roger là một giáo sư, bác và bác gái đều là những người tử tế. Nhưng sau này tôi mới biết rằng Roger bị mắc chứng tâm thần phân liệt - anh thích chứng kiến cảnh đánh nhau.

Lời thách thức của Roger đặt tôi vào một tình thế khó khăn. Tôi vốn sợ cậu chàng mà, nên đâm hoảng rằng nếu không làm theo, hẳn cậu ta sẽ choảng tôi một trận nên thân chứ chẳng chơi. Mặt khác, tôi lại sợ phải đi đòi cái xe cút kít ấy. Thật tệ, tôi sợ mọi thứ. Nhưng vì không dám ở gần Roger nên tôi đành đi về phía đứa trẻ. Khoảng cách chắc chỉ tầm 1 mét, thế mà tôi cảm thấy dài dằng dặc như cả một chặng đường vậy. Khi tới nơi, tôi đứng im như phỗng, lúng búng mở miệng: "Cho tớ đi xe của cậu được không?" Thằng bé Joel Clark hồ hởi nói: "Được chứ!" Rồi tôi quay lại xem Roger định làm gì thì thấy cậu ta đã mất hút. Có lẽ lúc này tâm lý Roger lại thay đổi nên anh chàng chuyển sang tập trung vào chuyện khác. Joel và tôi ríu rít bên nhau suốt ngày hôm đó và cũng kể từ đó chúng tôi trở thành bạn thân của nhau. 18 năm sau, cậu ta còn làm chân phù rể trong đám cưới của tôi nữa.

Tôi chưa từng kể cho ai nghe câu chuyện này, nhưng nó đã hình thành nên cuộc sống của tôi. Nó dạy cho tôi thấy rằng sợ hãi không có nghĩa là không can đảm. Điều quan trọng là hành động - nó sẽ quyết định tôi là anh hùng hay kẻ nhát chết. Tôi vẫn thường nhớ lại cái ngày hôm đó để nhận ra rằng nếu làm theo Roger thì có lẽ tôi đã không được gặp người bạn thân nhất của mình.

Kỷ niệm đó cũng dạy tôi biết không nên đánh giá sự việc ở bề ngoài. Nếu không dụng công tìm hiểu ai đó hoặc điều gì đó, bạn sẽ không biết gì cả. Không có con đường tắt nào dẫn tới sự hiểu biết đâu, nhất là những sự hiểu biết đến từ kinh nghiệm cá nhân. Làm theo kinh nghiệm truyền thống và dựa vào những đường ngang ngõ tắt đôi khi lại nguy hại hơn là chẳng biết gì cả.

[3]. Jackie Robinson (1919-1972) là cầu thủ bóng chày gốc Phi đầu tiên chơi trong giải MBL - giải bóng chày hàng đầu thế giới. (N.D)

[4]. Nhà ở xã hội: là chung cư do nhà nước sở hữu, được nhà nước cho thuê với giá rẻ hoặc sử dụng làm nơi ở cho người nghèo/người vô gia cư. (N.D)

[5]. Queens: một trong năm khu đô thị lớn ở thành phố New York (N.D)

[6]. Joseph McCarthy (1908-1957): Thượng nghị sĩ Đảng Cộng Hòa, là nhân vật nổi tiếng đi theo đường lối chống cộng. (N.D)

[7]. Cánh tả mới: đề cập tới những nhà hoạt động, nhà giáo dục... trong thập niên 1960-1970 với phong trào đòi thực hiện một loạt những cải cách trên nhiều vấn đề như quyền lợi của người đồng tính, nạo phá thai, bình đẳng giới... (N.D)

[8]. Nguyên văn: nigger (đồ mọi đen). Từ này là từ miệt thị dùng để chỉ người da đen. (N.D)

“BỎ CUỘC ĐI”

Trong nhiều năm, tôi đã nỗ lực rất lớn để tránh bị ảnh hưởng bởi những trải nghiệm đầu đời và lối mòn. Lớn lên ở Berkeley và là học sinh xuất sắc ở một thị trấn coi bóng bầu dục là môn thể thao hung bạo, lẽ ra tôi không nên gia nhập đội bóng bầu dục của trường Trung học Berkeley - thế mà tôi vẫn làm. Và đó là một bước tiến lớn đối với tôi. Tôi chưa từng tham gia vào một giải bóng bầu dục nào, nên đó là lần đầu tiên tôi tiếp xúc với thể thao, song những bài học ban đầu về cách xử trí nỗi sợ hãi đã giúp ích cho tôi rất nhiều. Bởi lẽ, khi chơi bóng ở trường trung học, thì việc kiểm soát nỗi sợ chiếm tới 75% khả năng thành công của trận đấu.

Tôi vẫn còn nhớ mãi lần đầu cả đội ra mắt huấn luyện viên trưởng Chico Mendoza, vị thầy giáo già nghiêm khắc từng chơi trong đội bóng Trường Đại học Texas Christian, nơi sản sinh ra Những Chú Ếch Sừng[9] dũng mãnh. Huấn luyện viên Chico bắt đầu bài phát biểu của mình như sau: “Một số anh ở đây sẽ tửng từng tưng ra về, không biết nghiêm túc là gì. Các anh đến đây chỉ để đá vớ đá vẩn, nói nhăng nói cuội, dặt dẹo, không chịu rèn luyện và chỉ muốn trông thật bảnh trong bộ quần áo cầu thủ. Nếu thật thế thì hãy bỏ cuộc luôn đi”. Tiếp đến, thầy nói kỹ hơn về những hành vi không được chấp nhận: “Đi tập trễ hả? Bỏ cuộc đi. Không muốn va chạm hả? Bỏ cuộc đi. Đi dật dờ trên sân hả? Bỏ cuộc đi. Gọi tôi chỏng lỏn bằng cái tên Chico hả? Bỏ cuộc đi”.

Đó là bài phát biểu căng thẳng, hài hước và văn vẻ nhất mà tôi từng nghe. Thích chí quá, về đến nhà là tôi kể ngay cho mẹ. Nghe xong bà hoảng hồn, còn tôi vẫn sướng âm ỉ. Tới giờ ngẫm lại, tôi thấy đó là bài học đầu tiên về nghệ thuật lãnh đạo của mình. Cựu ngoại trưởng Colin Powell từng nói lãnh đạo là khả năng khiến người khác đi theo mình, dù họ chỉ theo vì tò mò. Sau bài phát biểu của thầy Mendoza, hẳn nhiên là tôi rất tò mò muốn nghe xem thầy sẽ nói gì tiếp theo.

Tôi là thành viên duy nhất của đội bóng có tên trong lớp toán tài năng, cho nên ở nhiều môn chúng tôi không học cùng nhau. Rốt cuộc là nhóm nào cũng có mặt tôi và bạn bè tôi cũng có những quan điểm, cách suy nghĩ rất trái chiều nhau. Thật thú vị khi chứng kiến ý nghĩa của mỗi sự kiện lớn diễn ra trên thế giới được thay đổi dưới những góc nhìn khác nhau. Chẳng hạn, trong khi album Hard Times với tiếng trống bass nện thình thình như đấm vào màng nhĩ của nhóm nhạc hip-hop Run-D.M.C xuất hiện như một cơn cuồng phong giữa đội bóng thì một mảy gió của nó cũng không phe phẩy nổi tới lớp giải tích của tôi. Và khi tới lượt các nhà khoa học trẻ sôi sục lên trước Sáng kiến Phòng thủ Chiến lược của Ronald Reagan vì cơ sở kỹ thuật lỏng lẻo của nó, thì đời sống ở đội bóng vẫn hết sức bình yên.

Cách nhìn cuộc sống qua những lăng kính khác nhau như vậy đã giúp tôi biết phân biệt giữa dữ kiện và sự diễn giải dữ kiện - về sau, khả năng này còn trở nên đặc biệt hữu dụng khi tôi tham gia thương trường và trở thành CEO. Trong những tình huống nguy nan, khi mà dường như các "dữ kiện" đều trực chỉ một kết quả chắc chắn nào đó, tôi vẫn kiên trì tìm kiếm những câu chuyện khác, những cách lý giải khác xuất phát từ những góc nhìn hoàn toàn khác để bổ sung cho góc nhìn của chính tôi. Trong lúc cả công ty đều đang phấp phỏng lo âu, thì có khi sự tồn tại của một tình huống thay thế khả thi cũng đủ để giúp họ duy trì niềm hy vọng.

9. Horned Frogs: tên các đội thể thao của trường Đại học Texas Christian. (N.D)

HẸN HÒ GIẤU MẶT

Mùa hè năm 1986, tôi học xong năm thứ hai trường Đại học Columbia và đang ở cùng bố, người hiện đang sống tại Los Angeles. Lần đó Claude Shaw, anh bạn cùng tham gia đội bóng bầu dục hồi ở trường trung học với tôi, thu xếp một cuộc hẹn hò kép giữa một bên là anh ấy và cô bạn gái Jackie Williams và một bên là tôi với Felicia Wiley, người mà họ muốn mai mối cho tôi. Hai thằng chuẩn bị một bữa tối cầu kỳ cho buổi hẹn. Chúng tôi lên kế hoạch tỉ mỉ rồi lúi húi nấu nướng suốt cả ngày để bữa tối - trong đó có 4 suất bít tết phi lê được trình bày không thể hoàn hảo hơn - sẵn sàng lúc 7 giờ tối. Nhưng giờ hẹn đã tới mà không thấy ai xuất hiện cả.

Một tiếng trôi qua, song chúng tôi không vì thế mà trở nên quá căng thẳng, bởi lẽ cô nàng Jackie vốn lề mề có tiếng. Hai tiếng trôi qua, Claude đành gọi điện để kiểm tra tình hình. Vừa đưa mắt liếc nhìn bữa tối hấp dẫn lúc này đã nguội ngắt, tôi vừa ngồi nghe cuộc nói chuyện mà không khỏi ngạc nhiên: Felicia, cô nàng hẹn hò giấu mặt với tôi, nói rằng cô ta "quá mệt" nên không đến được. Chao ôi, thế mới bực mình làm sao chứ!

Tôi bảo Claude đưa điện thoại rồi tự giới thiệu: "Chào cậu, tớ là Ben, người có hẹn với cậu tối nay".

Felicia: "Tớ rất tiếc. Tớ mệt quá, mà cũng muộn rồi nữa".

Tôi: "Muộn là vì cậu muộn đấy thôi!"

Felicia: "Tớ biết, tại vì tớ mệt quá nên không thể tới được".

Tới lúc này, tôi quyết định kêu gọi sự đồng cảm ở cô nàng:

Tôi: "Tớ hiểu tình cảnh khó xử của cậu, nhưng lẽ ra cậu phải báo trước một câu chứ. Bọn tớ đã mất cả ngày nấu bữa tối này rồi. Nếu không tới đây ngay lập tức thì cậu quả thực là kẻ thô lỗ và cậu sẽ

mãi để lại một ấn tượng xấu đấy".

Nếu cô nàng là kẻ ích kỷ (như những gì bộc lộ qua hành động của cô), thì lời kêu gọi của tôi sẽ không có ký lô trọng lượng nào cả, mà tốt hơn hết là tôi cũng nên gạt buổi hẹn hò này đi. Mặt khác, nếu cô nàng không muốn đi ra ngoài như thế, thì hẳn cô nàng đã gặp chuyện gì đó.

Felicia: "Thôi được rồi, tớ sẽ đến".

90 phút sau, cô xuất hiện thật xinh xắn trong chiếc quần soóc trắng. Vì mải tập trung chuẩn bị cho buổi hẹn hò nên tôi đã quên khuấy trận đánh nhau hôm trước. Số là hôm đó, khi một lũ con trai tụ tập chơi bóng rổ ở thung lũng San Fernando, một gã cao to lực lưỡng, tóc húi cua, mặc quần nhà binh ném bóng vào người anh tôi. Anh Jonathan là nhạc sĩ, để tóc dài và hồi đó nặng chừng 70 cân, còn tôi thì đã quen chơi bóng và đánh lộn nên chẳng ngán hành động. Tôi đánh giá tình hình rồi lao vào gã cao bồi đó, thế là cuộc ẩu đả diễn ra. Tôi đấm được vài cú ra trò, nhưng cũng bị thụi một vố đau điếng vào mé mắt trái. Có lẽ gã to con đó chỉ bực mình vì pha bóng hỏng chứ không có ý định bắt nạt anh trai tôi - tôi không biết thực hư ra sao, nhưng đó âu cũng là cái giá phải trả cho cái tội hấp tấp không chịu tìm hiểu vấn đề.

Vậy là khi tôi ra mở cửa đón khách, đôi mắt xanh biếc và đẹp tuyệt vời của Felicia liền chú ý ngay tới vết bầm dưới mắt tôi. Và thế đấy, ấn tượng ban đầu của cô nàng (như lời thú nhận của Felicia nhiều năm sau) là: "Mình gặp phải kẻ côn đồ rồi. Thật sai lầm khi đến đây".

Thật may là không ai trong hai chúng tôi bị lệ thuộc vào ấn tượng ban đầu. Tới giờ, chúng tôi đã chung sống hạnh phúc bên nhau được gần 25 năm và sinh được ba thiên thần tuyệt vời.

THUNG LŨNG SILICON

Một mùa hè thời còn là sinh viên, tôi được nhận vào làm kỹ sư ở Công ty Đồ họa Silicon (SGI). Thời gian làm việc ở đó khiến tôi thích mê. Họ sáng tạo đồ họa máy tính hiện đại và chạy một loạt các ứng dụng thế hệ mới, từ bộ phim Kẻ hủy diệt 2 cho đến những trình mô phỏng bay kỳ diệu. Mọi người ở đó ai cũng thông minh và những tác phẩm họ tạo ra đều hết sức thú vị. Khi ấy, tôi muốn mình sẽ gắn bó cả đời với SGI.

Sau khi tốt nghiệp đại học và hoàn thành khóa học về khoa học máy tính, tôi chuyển sang làm việc chính thức cho SGI. Vậy là giấc mơ đã thành hiện thực và tôi rất hài lòng. Sau năm đầu tiên ở SGI, tôi gặp cô Roselie Buonauro, người từng phụ trách mảng marketing cho SGI sau đó tự lập công ty riêng. Roselie biết đến tôi qua con gái cô, cũng là đồng nghiệp của tôi ở SGI và cô nhiệt tình mời tôi sang làm việc cho cô ở NetLabs nên cuối cùng tôi cũng đồng ý.

Nhưng hóa ra đây lại là một quyết định sai lầm. NetLabs nằm dưới quyền điều hành của Andre Schwager, cựu Giám đốc Tập đoàn Hewlett-Packard và quan trọng hơn, ông là chồng của Roselie. Hai người được các nhà đầu tư mạo hiểm đưa vào "nhóm quản lý chuyên nghiệp", nhưng rủi thay, họ lại hầu như không hiểu gì về sản phẩm hay công nghệ và họ đưa công ty đi theo những đường lối điên rồ. Đây là lần đầu tiên tôi nghiệm ra một chân lý là các nhà sáng lập phải tự chèo lái chính công ty của mình.

Cuộc sống trở nên phức tạp hơn khi cháu thứ hai nhà tôi là Mariah bị chẩn đoán mắc chứng tự kỷ. Tôi phải ở nhà nhiều hơn, nên công việc trong một công ty mới thành lập lại thành gánh nặng cho cả gia đình.

Một ngày nóng nực, bố tôi đến nhà chơi. Chúng tôi không đủ tiền mua máy điều hòa, nên dưới cái nóng lên tới 40°C, cả ba đứa trẻ đều thi nhau khóc ngằn ngặt trong khi hai bố con tôi ngồi không

mà mồ hôi vã ra như tắm.

Chợt ông cụ quay sang tôi hỏi: “Này con trai, anh có biết cái gì là rẻ không?”

Vì không biết ông cụ định nói gì nên tôi trả lời: “Con không biết. Là cái gì thế bố?”

“Hoa. Thứ đó rẻ lắm. Thế anh có biết cái gì là đắt không?”

Một lần nữa, tôi lại trả lời bằng câu hỏi: “Không ạ. Là cái gì hả bố?”

Ông cụ nói: “Ly dị”.

Có điều gì đó ở trò đùa ấy - mà nó cũng không hẳn là một trò đùa tếu - khiến tôi nhận ra rằng mình đã hết thời gian rồi. Cho tới lúc đó, tôi vẫn chưa thực sự có sự lựa chọn nào nghiêm túc. Tôi cứ nghĩ mình có thời gian dài rộng vô hạn và có thể làm mọi thứ mình thích cùng lúc. Nhưng câu đùa của bố bất chợt khiến tôi thấy rõ ràng rằng nếu cứ tiếp tục sống như thế này, thì sẽ có ngày tôi đánh mất gia đình mình. Nếu ôm đồm mọi việc, tôi sẽ thất bại ở những việc quan trọng nhất. Lần đầu tiên, tôi ép mình phải suy nghĩ theo những ưu tiên không hoàn toàn xuất phát từ lợi ích cá nhân. Tôi cứ nghĩ rằng mình có thể theo đuổi sự nghiệp, theo đuổi tất cả các sở thích của mình và gây dựng gia đình. Nhưng quan trọng hơn, lúc nào tôi cũng nghĩ về bản thân mình trước tiên. Khi bạn là thành viên trong một gia đình hay một nhóm người, thì lối tư duy đó có thể sẽ khiến bạn gặp rắc rối và tôi thì đang lún sâu vào rắc rối. Trong đầu tôi, tôi tự tin cho rằng mình là người tốt và mình không ích kỷ, nhưng những hành động của tôi lại nói khác hẳn. Đã đến lúc phải trưởng thành rồi. Phải biết đặt những gì quan trọng lên trước. Tôi phải nghĩ đến những người tôi yêu thương trước khi nghĩ đến bản thân.

Ngay ngày hôm sau, tôi quyết định rời khỏi NetLabs. Tôi tìm được một công việc ở Lotus Development và nhờ đó mà đời sống gia đình được ổn định, quy củ hơn. Tôi không còn nghĩ đến bản thân mà tập trung vào những gì tốt nhất cho gia đình. Tôi bắt đầu trở thành con người mà mình mong muốn.

NETSCAPE

Một hôm, khi vẫn còn làm việc ở Lotus, một đồng nghiệp cho tôi xem một sản phẩm tên là Mosaic do một số sinh viên trường Đại học Illinois phát triển. Nói ngắn gọn, Mosaic là giao diện đồ họa Internet, một công nghệ trước đây chỉ được dùng cho giới khoa học và nghiên cứu. Sản phẩm này khiến tôi không khỏi ngạc nhiên. Nó chính là tương lai và sẽ thực là lãng phí thời gian nếu tôi không làm việc gì đó liên quan đến Internet.

Vài tháng sau, tôi đọc trên báo thông tin về một công ty có tên Netscape, đứa con chung của Jim Clark, nhà sáng lập công ty Silicon Graphics và Marc Andreessen, nhà phát minh của Mosaic. Tôi lập tức muốn làm việc ở đó. Tôi gọi điện cho một người bạn làm ở Netscape và nhờ anh ấy thu xếp giúp một cuộc phỏng vấn. Anh ấy đồng ý và thế là tôi lên đường.

Trong vòng phỏng vấn đầu tiên, tôi gặp tất cả các thành viên của nhóm quản lý sản phẩm. Tôi cứ tưởng mọi chuyện diễn ra suôn sẻ, nhưng tối hôm ấy khi về đến nhà, tôi thấy Felicia ngồi khóc sụt sùi. Hóa ra trước đó, người phụ trách tuyển dụng của Netscape đã gọi điện tới nhà (thời đó điện thoại di động chưa phổ biến) để cho tôi một vài lời khuyên và Felicia đã nghe điện. Người này cho cô ấy biết rằng có thể tôi sẽ không được nhận vào Netscape, vì họ muốn tìm người có bằng MBA của trường Stanford hay Harvard. Felicia nói có thể tôi sẽ đi học. Nhưng nhìn vào cảnh con cái nheo nhóc, cô ấy biết rằng điều đó là không tưởng, nên mới ngồi khóc. Tôi giải thích cho cô ấy rằng đó là nhân viên chứ đâu phải là quản lý tuyển dụng, mà không chừng họ lại đang cân nhắc tôi, dù bằng cấp không phù hợp.

Ngày hôm sau, vị quản lý tuyển dụng gọi lại mời tôi đi phỏng vấn với nhà sáng lập kiêm Giám đốc Kỹ thuật Marc Andreessen, khi đó mới 22 tuổi.

Bây giờ, hẳn ai cũng dễ dàng hình dung rằng trình duyệt web và

Internet đều là những xu hướng phát triển tất yếu, song nếu không có Marc, thế giới mà chúng ta đang sống có lẽ sẽ khác đi nhiều. Thời đó, hầu hết mọi người đều cho rằng chỉ có giới khoa học và nghiên cứu mới dùng đến Internet, và rằng Internet là thứ quá khó hiểu, không an toàn và không đáp ứng kịp những nhu cầu kinh doanh thực tế. Thậm chí sau sự ra đời của Mosaic, trình duyệt đầu tiên trên thế giới, hầu như vẫn chưa có ai - đặc biệt là những lãnh đạo trong ngành công nghệ, khi đó vẫn còn đang loay hoay xây dựng những giải pháp riêng - cho rằng Internet sẽ vươn rất xa khỏi cộng đồng khoa học. Những giải pháp được ưa thích nhất trong cuộc đua trở thành cái gọi là Xa lộ Thông tin là công nghệ của các hãng lớn như Oracle hay Microsoft. Những hoạt động của họ thu hút trí tưởng tượng của giới truyền thông kinh doanh. Hiện tượng này không hẳn là phi logic, bởi lẽ phần lớn các công ty thậm chí còn không chạy TCP/IP (nền tảng phần mềm cho Internet) mà chạy các giao thức kết nối riêng như AppleTalk, NetBIOS và SNA. Tới tận tháng 11 năm 1995, Bill Gates viết cuốn Con đường phía trước, trong đó ông vẫn tiên đoán rằng Xa lộ Thông tin - tức mạng lưới kết nối tất cả các doanh nghiệp và người tiêu dùng trong một thế giới thương mại không có ma sát[10] - sẽ là kẻ kế nhiệm hợp lý của Internet và sẽ quyết định tương lai. Sau này Gates lật lại vấn đề và nhắc đến Internet thay vì Xa lộ Thông tin - song đó không phải là quan điểm ban đầu của ông.

Quan điểm độc quyền này không có lợi cho doanh nghiệp hay người tiêu dùng. Trong suy nghĩ của những người có tầm nhìn lớn như Bill Gates và Larry Ellison, các tập đoàn sở hữu Xa lộ Thông tin sẽ đánh thuế mọi giao dịch trên đó bằng cách ăn chia "phần trăm", theo cách nói của Nathan Myhrvold, giám đốc công nghệ khi đó của Microsoft.

Thật khó mà hình dung nổi sức nặng của giải pháp Xa lộ Thông tin độc quyền. Sau Mosaic, ngay cả Marc và nhà đồng sáng lập Jim Clark cũng lên kế hoạch xây dựng một công ty phân phối video để chạy trên Xa lộ Thông tin chứ không phải Internet. Phải đến khi đi sâu vào quá trình lập kế hoạch, họ mới quyết định rằng nếu cải thiện trình duyệt theo hướng an toàn, thiết thực và dễ sử dụng hơn, thì họ sẽ có thể đưa Internet trở thành mạng lưới của tương lai. Và đó chính là sứ mệnh của Netscape, một sứ mệnh mà sau này họ đã hoàn thành một cách đầy vinh quang.

Cuộc phỏng vấn với Marc không giống với bất kỳ cuộc phỏng vấn tuyển dụng nào trước đó của tôi. Không có những câu hỏi về lý lịch, về những bước tiến trong sự nghiệp, hay thói quen làm việc. Thay vào đó, Marc hỏi xoáy vào lịch sử email, phần mềm hợp tác

và các tiên kiến về tương lai. Tôi vốn là chuyên gia ở chủ đề này, bởi mấy năm qua tôi làm việc trên những sản phẩm đi đầu trong ngành; dẫu vậy, tôi vẫn hết sức kinh ngạc trước kiến thức về lịch sử ngành máy tính của một cậu nhóc 22 tuổi. Tôi đã gặp nhiều người trẻ thông minh, nhưng chưa từng gặp một nhà sử học trẻ về công nghệ. Kiến thức và tài năng của Marc đã khiến tôi phải tròn mắt thán phục. Nhưng bên cạnh kiến thức lịch sử, những hiểu biết của Marc về các công nghệ như công nghệ sao lưu cũng rất sắc sảo và chính xác. Sau cuộc phỏng vấn, tôi gọi điện cho anh trai nói rằng mình vừa phỏng vấn với Marc Andreessen, con người thông minh nhất tôi từng gặp.

Một tuần sau, tôi được nhận vào làm. Tôi phấn khích tới độ không cần quan tâm xem họ cho mình những lợi ích gì. Tôi chỉ biết rằng Marc và Netscape sẽ làm thay đổi thế giới và tôi muốn được dự phần trong đó. Tôi bồn chồn chờ ngày làm việc đầu tiên.

Ở Netscape, tôi được giao phụ trách dòng sản phẩm máy chủ web dành cho doanh nghiệp. Dòng này có hai sản phẩm là máy chủ web thông thường có giá bán 1.200 đô la và máy chủ web an toàn (tức loại máy chủ có chứa giao thức an ninh mới gọi là SSL (Secure Sockets Layer) do Netscape phát minh) giá bán 5.000 đô la. Vào thời điểm tôi gia nhập, công ty mới chỉ có hai kỹ sư phụ trách máy chủ web là Rob McCool, người phát minh ra máy chủ NCSA và người em trai song sinh Mike McCool.

Tới tháng 8 năm 1995, khi Netscape được cổ phần hóa, nhóm máy chủ web của chúng tôi đã lên tới con số 9 kỹ sư. Đợt chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO) của Netscape vừa ấn tượng vừa có một không hai trong lịch sử. Ban đầu, giá cổ phiếu của công ty được ấn định ở mức 14 đô la/cổ phiếu, song vào phút chót con số này được đẩy lên gấp đôi, tức 28 đô la/cổ phiếu. Nó tiếp tục tăng lên đến mốc 75 đô la - gần như là một kỷ lục cho ngày chào bán đầu tiên - và kết thúc với con số 58 đô-la. Như vậy, trong ngày chào bán cổ phiếu đầu tiên, giá trị thị trường của Netscape đã đạt gần 3 tỉ đô la. Đợt IPO này đã khiến cả thế giới kinh doanh rúng động. Theo lời của Frank Quattrone, ông bạn làm trong lĩnh vực đầu tư ngân hàng của tôi thì: “Không ai muốn sau này lại phải ngậm ngùi thừa nhận với cháu chắt của mình rằng họ đã bỏ lỡ sự kiện này”.

Vụ giao dịch này đã làm thay đổi mọi thứ. Microsoft từng phải lăn lộn thương trường trong hơn một thập kỷ trước khi mở IPO, còn chúng tôi mới tồn tại vẻn vẹn 16 tháng. Người ta bắt đầu phân loại các công ty theo nhóm “nền kinh tế mới” và “nền kinh tế cũ”.

Và nền kinh tế mới đang giành chiến thắng vang dội. Tờ New York Times cho rằng đợt IPO của Netscape là một sự kiện "gây chấn động thế giới".

Nhưng có một điểm sơ hở mà chúng tôi không ngờ tới: Microsoft tuyên bố họ sẽ cung cấp miễn phí gói trình duyệt Internet Explorer kèm theo hệ điều hành mới mang tính đột phá, Windows 95. Quả là một rắc rối lớn đối với Netscape bởi gần như toàn bộ doanh thu của chúng tôi có được nhờ việc bán trình duyệt, mà Microsoft lại chiếm tới hơn 90% hệ điều hành. Câu trả lời của chúng tôi trước các nhà đầu tư là: Chúng tôi sẽ kiếm tiền trên các máy chủ web.

Hai tháng sau, chúng tôi có trong tay phiên bản máy chủ sắp ra lò Internet Information Server (IIS) của Microsoft. Sau khi mổ xẻ phân tích IIS, chúng tôi thấy rằng nó có tất cả những gì mà chúng tôi có - bao gồm cả tính năng an toàn trong sản phẩm cao cấp - và chạy nhanh hơn tới 5 lần. Chà! Tôi nhẩm tính rằng cho tới ngày Microsoft ra mắt IIS, chúng tôi có khoảng 5 tháng để giải quyết vấn đề, nếu không sẽ lôi thôi to. Trong "nền kinh tế cũ", chu kỳ sản phẩm thường kéo dài 18 tháng để hoàn thành, vậy nên 5 tháng là một thời gian cực kỳ ngắn ngủi ngay cả đối với "nền kinh tế mới". Thế là tôi tới gặp người đứng đầu bộ phận của mình, Mike Homer.

Ngoài Marc, Mike Homer là động lực sáng tạo quan trọng nhất của Netscape. Nhưng điều quan trọng hơn là càng ở vào tình thế ngặt nghèo, Mike càng trở nên mạnh mẽ hơn. Trong những đợt tấn công cạnh tranh mang tính quyết tử, đa phần các lãnh đạo đều né tránh giới truyền thông. Mike thì ngược lại, luôn giữ vị trí trung tâm ở tuyến đầu. Khi Microsoft tiết lộ chiến lược
"ôm lấy và mở rộng"[11] trứ danh của họ - tức một đợt tấn công tổng lực nhằm vào Netscape - Mike tiếp nhận mọi cuộc điện thoại; có khi anh thậm chí còn hai tay hai máy cùng lúc tiếp chuyện với hai phóng viên. Anh quả đúng là một chiến binh can trường.

Mike và tôi dành mấy tháng sau đó vạch ra một kế hoạch đáp trả toàn diện cho sự đe dọa của Microsoft. Nếu như họ định đánh bật sản phẩm của chúng tôi, thì chúng tôi sẽ đưa ra một sản phẩm mở giá rẻ thay thế cho dòng sản phẩm Microsoft BackOffice độc quyền và đắt đỏ của họ. Để làm được điều đó, chúng tôi mua hai công ty khác để tạo thế cạnh tranh với Microsoft Exchange. Tiếp theo, chúng tôi có một thỏa thuận quan trọng với công ty cơ sở dữ liệu Informix, theo đó họ sẽ cho chúng tôi quyền truy cập không giới hạn cơ sở dữ liệu quan hệ qua web với giá 50 đô la/sản phẩm, tức

là rẻ hơn giá của Microsoft tới hàng trăm lần.

Sau khi hoàn thiện gói sản phẩm này, Mike đặt tên cho nó là Netscape SuiteSpot, và kỳ vọng nó sẽ "hất cẳng" BackOffice của Microsoft. Chúng tôi chuẩn bị mọi thứ chu đáo cho buổi ra mắt sản phẩm vào ngày 5/3/1996 ở New York.

Nhưng rồi, chỉ hai tuần trước ngày ra mắt, chẳng nói trước một câu với Mike hay với tôi, Marc đi tiết lộ toàn bộ chiến lược này cho tờ Computer Reseller News. Tôi tức điên và ngay lập tức gửi một email ngắn cho cậu ta:

Gửi: Marc Andreessen

Đồng kính gửi: Mike Homer

Từ: Ben Horowitz

Tiêu đề email: Buổi ra mắt

Thế này thì chắc là không phải đợi cho đến ngày mồng 5 mới bắt đầu thực hiện chiến lược được rồi.

Ben

15 phút sau, tôi nhận được câu trả lời như sau:

Gửi: Ben Horowitz

Đồng kính gửi: Mike Homer, Jim Barksdale (CEO), Jim Clark (Chủ tịch)

Từ: Marc Andreessen

Tiêu đề email: Buổi ra mắt

Rõ ràng là anh chẳng hiểu được tình hình nguy ngập ra sao. Chúng ta đang bị giết dần giết mòn trên thị trường. Sản phẩm hiện tại thì tồi tệ hơn rất nhiều so với đối thủ. Chúng ta im hơi lặng tiếng hàng tháng trời. Hậu quả là, chúng ta vừa để mất hơn 3 tỉ đô la giá trị vốn hóa thị trường. Hiện nay chúng ta đang đứng trước nguy cơ trắng tay, mà mọi sai lầm đều từ khâu quản lý sản phẩm máy chủ mà ra.

Lần sau anh tự vác xác cho họ phỏng vấn đi.

Đồ chết dẫm,

Marc

Ngày tôi nhận được email này cũng là ngày Marc xuất hiện trên bìa tạp chí Time, đầu đội vương miện, chân để trần. Khi nhìn thấy bìa báo, tôi rùng mình, bởi tôi chưa từng gặp ai ngoài đời mà lại có mặt trên bìa tờ tạp chí Time. Tiếp sau đó là cảm giác muốn ốm. Tôi mang cả tờ tạp chí và email về nhà cho Felicia đọc để hỏi ý kiến cô ấy. Tôi đã 29 tuổi, có vợ và 3 con và tôi cần việc làm. Felicia đọc email, nhìn tờ tạp chí rồi nói: "Anh phải đi kiếm việc khác ngay".

Nhưng rốt cuộc, tôi không bị sa thải và hai năm sau đó, SuiteSpot nhảy từ con số 0 lên một mảng kinh doanh mang lại 400 triệu đô la mỗi năm. Một tin đáng kinh ngạc hơn là, cuối cùng Marc và tôi lại trở thành bạn bè. Chúng tôi là bạn bè và cũng là đối tác kinh doanh của nhau kể từ đấy.

Mọi người vẫn thường hỏi tôi làm sao chúng tôi có thể làm việc hiệu quả ở cả 3 công ty trong suốt 18 năm ròng. Đa phần các mối quan hệ kinh doanh dần dà đều trở nên hoặc quá căng thẳng tới mức không thể chịu đựng nổi, hoặc không đủ căng thẳng để mang lại hiệu quả. Người ta hoặc là thách thức lẫn nhau rồi đâm ra ghét bỏ nhau, hoặc là quá tự mãn trước những phản hồi của đối tác để rồi không còn đạt được lợi ích gì từ mối quan hệ đó. Nhưng đối với Marc và tôi, ngay cả sau 18 năm, anh ấy giờ đây vẫn cần mẫn làm tôi nổi khùng qua việc bới lông tìm vết ở tôi, còn tôi cũng làm ngược lại với anh ấy. Đó là một phương pháp hiệu quả.

[10]. Thế giới thương mại không có ma sát: nguyên văn "a world of a frictionless commerce". Thương mại không có ma sát là hoạt động mua bán không có sự tiếp xúc trực tiếp giữa người bán hàng và người mua, chẳng hạn như các hình thức bán lẻ ở siêu thị hay thương mại điện tử. (B.T)

[11]. Chiến lược "ôm lấy và mở rộng": chiến lược này có tên gọi đầy đủ là "ôm lấy, mở rộng và tiêu diệt" (embrace, extend and extinguish), được Microsoft sử dụng để đánh bại các đối thủ cạnh tranh trên nhiều lĩnh vực, trong đó có cuộc chiến trình duyệt giữa Internet Explorer và Netscape Navigator. Sử dụng lợi thế gần như tuyệt đối về thị phần hệ điều hành, Microsoft tìm cách mở rộng các tiêu chuẩn về chương trình máy tính, Internet theo hướng mà các đối thủ không đáp ứng được để triệt tiêu khả năng cạnh tranh của họ. (B.T)

KHỞI NGHIỆP

Cuối năm 1998, dưới áp lực gắt gao của Microsoft, khi đó dồn toàn lực sử dụng thế độc quyền về hệ điều hành để bao cấp cho các sản phẩm miễn phí trên tất cả những dòng sản phẩm có sự cạnh tranh của Netscape, chúng tôi bán công ty cho America Online (AOL). Ở tầm nhìn ngắn hạn, đây là một chiến thắng lớn đối với Microsoft bởi họ đã đẩy được mối đe dọa nguy hiểm nhất của mình vào tay một đối thủ không lấy gì làm đáng sợ. Nhưng xét về lâu dài, Netscape đã khoét một lỗ hổng không thể gắn liền trên pháo đài của Microsoft trong ngành công nghiệp máy tính: những gì chúng tôi làm đã chuyển các nhà phát triển[12] từ Win32 API, nền tảng công nghệ độc quyền của Microsoft, sang Internet. Khi thiết kế tính năng mới cho máy tính, họ sẽ không còn phải viết cho nền tảng độc quyền của Microsoft nữa mà viết lên các giao diện chuẩn của Internet và World Wide Web. Một khi đã để mất quyền kiểm soát đối với các nhà phát triển, chẳng sớm thì muộn Microsoft cũng sẽ để mất thế độc tôn về hệ điều hành. Cũng trong suốt thời gian tồn tại của mình, Netscape đã phát minh ra vô số công nghệ "lát đường" cho Internet hiện đại như JavaScript, SSL và cookies.

Sau khi công ty sát nhập vào AOL, tôi được giao nhiệm vụ vận hành nền tảng thương mại điện tử, còn Marc là giám đốc công nghệ. Sau một vài tháng, cả hai chúng tôi dần nhận ra rằng AOL là một công ty thiên về truyền thông hơn là công nghệ. Đúng là công nghệ đã giúp thực hiện những dự án truyền thông lớn, song chiến lược của họ là chiến lược truyền thông và người đứng đầu công ty này, Bob Pittman, cũng là một thiên tài về truyền thông. Công ty truyền thông thì tập trung vào việc tạo ra những câu chuyện hay, trong khi công ty công nghệ lại đặt mục tiêu sáng tạo ra cách làm việc tốt hơn. Vậy là chúng tôi lại bắt đầu nghĩ đến những ý tưởng mới, về cả việc thành lập một công ty mới.

Trong quá trình trao đổi, chúng tôi còn có thêm hai người nữa

(sau này cả hai đều là những nhà đồng sáng lập với chúng tôi). Tiến sĩ Timothy Howes là đồng tác giả của LDAP[13], một phiên bản đơn giản hóa tài tình của giao thức X.500 cồng kềnh trước đó. Tim được tuyển dụng vào Netscape năm 1996 và chúng tôi đã thành công trong việc đưa LDAP trở thành chuẩn thư mục trên Internet. Tới bây giờ, nếu một chương trình muốn tìm hiểu thông tin về một người, thì nó sẽ truy cập thông tin đó thông qua LDAP. Thành viên thứ tư trong nhóm là In Sik Rhee, nhà đồng sáng lập của Kiva Systems, một công ty máy chủ ứng dụng được Netscape mua lại. In Sik là Giám đốc Công nghệ của Ban Thương mại điện tử do tôi phụ trách và anh làm việc chặt chẽ với các công ty đối tác nhằm giúp họ thích nghi với quy mô của AOL.

Khi trao đổi ý tưởng, In Sik than phiền rằng cứ hễ tìm cách kết nối với một đối tác của AOL trên nền tảng thương mại điện tử của AOL là y như rằng website của bên đối tác lại bị sập, bởi vì họ không chịu nổi lưu lượng dữ liệu ở đây. Phát triển phần mềm cho hàng triệu người sử dụng là một công việc khác hẳn so với khi phát triển phần mềm cho vài nghìn người và nó cực kỳ phức tạp.

Vậy là… cần phải có một công ty đảm trách tất cả những công việc đó cho họ.

Và trong quá trình mở rộng ý tưởng, chúng tôi nghĩ đến khái niệm về điện toán đám mây. Thực ra, thuật ngữ đám mây đã được ngành viễn thông sử dụng từ trước đó để chỉ đám mây thông minh, có thể xử lý tất cả những thông tin rắc rối, từ định tuyến cuộc gọi cho tới tính toán hóa đơn; và người dùng chỉ cần kết nối một thiết bị không thông minh với đám mây thông minh để được miễn phí sử dụng tất cả các tính năng thông minh. Chúng tôi nghĩ rằng ngành máy tính cũng cần có ý tưởng tương tự để giải tỏa mối lo của các nhà phát triển phần mềm về tính an ninh, quy mô và phục hồi tai nạn máy tính. Mà nếu bạn đã định xây dựng một đám mây, thì tốt hơn hết phải xây hẳn một đám mây to và ầm ĩ - và thế là Loudcloud[14] ra đời. Cái thú vị nằm ở chỗ, phần "sống dai" nhất của Loudcloud lại là bản thân cái tên đó, bởi thuật ngữ đám mây chưa từng được dùng để miêu tả một nền tảng máy tính.

Chúng tôi chung tay thành lập công ty và huy động vốn. Thời điểm đó là năm 1999.

12. Nhà phát triển: ở đây là các nhà phát triển phần mềm và web, là những người xây dựng (lập trình) và phát triển các ứng dụng, phần mềm trên máy tính, Internet. Trong tiếng Anh, nhà phát triển được gọi là "developer". (B.T)

[13]. LDAP (Lightweight Directory Access Protocol): Giao thức truy cập nhanh các dịch vụ thư mục. (N.D)

[14]. Trong tiếng Anh, đám mây là “cloud”. Còn “loud” có nghĩa là ồn ào, ầm ĩ. Vì thế Loudcloud có nghĩa đen là “đám mây ồn ào”. (B.T)

Chương 2
TÔI SẼ SỐNG

“Anh tưởng tôi sẽ ngã quỵ ư?

Anh tưởng tôi sẽ gục xuống mà chết ư?

Ồ không, không phải tôi

Tôi sẽ sống chứ”.

- Gloria Gaynor, “I will survive”

Với xuất phát điểm là thành công của Netscape, Marc quen biết tất cả các tay đầu tư mạo hiểm sừng sỏ ở Thung lũng Silicon, nên chúng tôi không cần giới thiệu nhiều. Rủi thay, Kleiner Perkins, công ty từng chống lưng cho Netscape, lúc này lại đang đầu tư cho một công ty đối thủ tiềm năng. Chúng tôi chuyển sang đàm phán với các công ty tốp trên khác và cuối cùng quyết định bắt tay với Andy Rachleff, người đứng đầu hãng Benchmark Capital.

Nếu phải miêu tả con người Andy bằng một từ, thì tôi sẽ dùng từ quý ông. Thông minh, lịch lãm và đáng mến, Andy là một nhà tư tưởng trừu tượng xuất chúng; anh có thể dễ dàng tóm gọn những chiến lược phức tạp vào trong một vài câu ngắn gọn. Với khoản định giá trước đầu tư là 45 triệu đô la, Benchmark sẽ rót vào thêm 15 triệu đô la, Marc góp 6 triệu đô la, như vậy tổng giá trị công ty bao gồm tiền mặt là 66 triệu đô la. Marc trở thành "Chủ tịch Hội đồng quản trị", Tim Howes là Giám đốc Công nghệ, tôi là CEO. Loudcloud lúc này được hai tháng tuổi.

Giá trị định giá và lượng tiền đầu tư chỉ ở mức phổ biến khi đó, nên chúng tôi phải nhanh chóng phát triển để chiếm lĩnh thị trường trước khi các đối thủ có quy mô đầu tư tương tự ra tay. Andy nói với tôi: "Ben, anh hãy nghĩ cách điều hành công ty khi dòng vốn được tự do".

Hai tháng sau, chúng tôi sẽ tiếp tục nhận được thêm khoản vay trị giá 45 triệu đô la từ ngân hàng Morgan Stanley mà không cần phải ký giao kèo hay trả nợ trong vòng 3 năm, vậy nên câu hỏi của Andy là hết sức thiết thực. Tuy vậy, "Anh sẽ làm gì nếu dòng vốn được tự do?" là một câu hỏi nguy hiểm đối với một doanh nhân. Nó chẳng khác gì hỏi người béo câu: "Anh sẽ làm gì nếu kem cũng có giá trị dinh dưỡng y hệt bông cải xanh?" Câu hỏi loại này có thể dẫn người ta đi theo những lối suy nghĩ vô cùng nguy hại.

Một cách tự nhiên, tôi làm theo lời Andy và bắt tay vào công việc. Chúng tôi nhanh chóng xây dựng cơ sở hạ tầng đám mây và tìm kiếm khách hàng cũng với tốc độ nhanh không kém. Chỉ trong vòng 7 tháng sau ngày thành lập, chúng tôi đã đăng ký được những hợp đồng có tổng giá trị lên tới 10 triệu đô la. Loudcloud đang cất cánh, nhưng chúng tôi cũng đang riết ráo chạy đua với thời gian và đối thủ, tức là phải tuyển dụng được những con người tài giỏi nhất và cung cấp dịch vụ đám mây rộng nhất - cũng tức là phải bỏ ra nhiều, rất nhiều tiền vào đó.

Thành viên thứ 9 trong công ty là một nhân viên tuyển dụng và khi số nhân viên lên đến con số 12, chúng tôi tuyển chuyên viên nhân sự. Khi đó, chúng tôi tuyển khoảng 30 vị trí mỗi tháng và chộp được rất nhiều nhân tài ở Thung lũng Silicon. Một trong số đó bỏ việc ở AOL để đi leo núi 2 tháng, nhưng rồi lại không đi leo núi để quay sang đầu quân cho chúng tôi; một người khác để mất mấy triệu đô la sau khi từ chức ở một công ty khác ngay trong ngày công ty này đại chúng hóa để gia nhập Loudcloud. 6 tháng sau, quy mô của công ty lên đến gần 200 người.

Thung lũng Silicon sôi sục như trong chảo lửa; trong một số xuất bản, tờ Wired còn đưa Loudcloud lên trang bìa và gọi đó là "Lần ra mắt thứ hai của Marc Andreessen". Chúng tôi chuyển từ văn phòng đầu tiên - một nơi xập xệ tồi tàn tới nỗi nếu bật lò vi sóng và máy pha cà phê cùng lúc thì mạch điện sẽ bị chập - sang một nhà kho ở Sunnyvale rộng gần 1.400 m2 mà vẫn là quá nhỏ.

Chúng tôi chi tiếp 5 triệu đô la để chuyển tới một tòa nhà ba tầng trát bằng vữa với mái ngói màu xanh ngọc bích mà chúng tôi gọi là "Taj" (như trong từ Taj Mahal[15]). Nhưng rồi nó cũng không thể theo kịp được tốc độ tuyển dụng chóng mặt của Loudcloud, nên có nhân viên bắt đầu phải chuyển ra làm việc ở hành lang. Chúng tôi thuê bãi đỗ xe thứ ba trên tuyến phố đó và tổ chức xe đưa đón nhân viên đi làm (hàng xóm rất ghét chúng tôi). Khu bếp được trang bị đầy đủ như siêu thị và khi chúng tôi ngưng hợp đồng với người cung cấp đồ ăn nhẹ vì anh ta làm cho chiếc tủ lạnh trở nên chật cứng, anh này đòi được chia cổ phần.

Đó là những ngày tháng thật huy hoàng.

Quý tiếp sau đó, chúng tôi đạt thêm 27 triệu đô la tiền hợp đồng mới, dù chưa đầy 9 tháng tuổi. Có vẻ như Loudcloud sẽ trở thành công ty lớn mạnh nhất mọi thời đại. Nhưng rồi quả bong bóng dotcom bị vỡ. Chỉ số của NASDAQ[16] đạt mức kịch trần là 5.048,62 điểm vào ngày 10/3/2000 - tức hơn gấp đôi giá trị năm trước đó - nhưng chỉ 10 ngày sau đã giảm mất 10%. Câu chuyện trang bìa của tờ tạp chí Barron với tiêu đề "Bùng cháy" đã đưa ra tiên đoán về những gì sắp xảy ra. Sang tháng 4, sau khi chính phủ Mỹ tuyên bố Microsoft là công ty độc quyền lũng đoạn thị trường, chỉ số chứng khoán còn giảm thê thảm hơn nữa. Các công ty mới thành lập bị thiệt hại nặng nề, các nhà đầu tư mất hàng núi tài sản và các công ty Dotcom - một thời được tung hô là cánh chim báo bão của nền kinh tế mới - bị sụp đổ trong nháy mắt. Dotcom giờ bị gọi là dotbomb[17]. Cuối cùng, NASDAQ lao xuống dưới mức 1.200, tức là giảm tới 80% so với đỉnh điểm của nó.

Khi đó chúng tôi khấp khởi cho rằng công ty của mình có tốc độ phát triển nhanh nhất mọi thời đại. Đó là tin tốt. Và tin xấu là trong giai đoạn khủng hoảng như thế này, chúng tôi vẫn phải còng lưng huy động thêm rất nhiều tiền nữa, bởi gần 66 triệu đô la tiền cổ phiếu và vay nợ gom góp được đều đã được đem ra dùng để xây dựng nên dịch vụ đám mây số một thế giới cũng như để hỗ trợ cho cơ sở khách hàng mỗi ngày một đông đúc của chúng tôi.

Bong bóng dotcom vỡ đã khiến giới đầu tư thất kinh, nên việc kêu gọi đầu tư sẽ không còn dễ dàng nữa, nhất là khi phần lớn khách hàng của chúng tôi lại là những công ty dotcom mới thành lập. Một minh chứng rõ nét là lần chúng tôi thuyết phục hãng đầu tư Nhật Bản Softbank Capital. Bill Campbell, bạn tôi và cũng là thành viên Hội đồng quản trị Loudcloud, chơi thân với người bên đó nên xung phong "moi" tin tay trong sau buổi gặp. Khi trợ lý thông báo Bill gọi đến, tôi háo hức vơ ngay lấy chiếc điện thoại để xem nội tình ra sao.

Tôi hỏi: "Bill, họ bảo sao?" Bill trả lời với giọng cáu kỉnh thường thấy ở một huấn luyện viên: "Ben à, nói thực nhé, họ nghĩ các cậu mất trí rồi". Với gần 300 nhân viên và lượng tiền mặt ít ỏi sót lại, tôi cảm thấy như mình sắp chết. Đó là lần đầu tiên tôi có cảm giác ấy trong vai trò CEO của Loudcloud - nhưng không phải lần cuối cùng.

Trong giai đoạn này, tôi học được nguyên tắc quan trọng nhất khi huy động tiền của tư nhân: hãy tập trung vào một nhà đầu tư thôi. Bạn chỉ cần một người gật đầu thôi, nên đừng bận tâm tới ba chục người khác đang lắc đầu với bạn. Rốt cuộc, chúng tôi cũng tìm được nhà đầu tư cho giai đoạn series C[18] với mức định giá tiền đầu tư lên tới 700 triệu đô la và huy động được 120 triệu đô la. Theo ước đoán, doanh thu cho quý đó sẽ là 100 triệu đô la và tình hình hứa hẹn sẽ suôn sẻ. Tôi thì đinh ninh rằng mức doanh thu dự tính này là chắc như đinh đóng cột, bởi lẽ những lần dự đoán trước đây đều thấp hơn rất nhiều so với thực tế hoạt động của chúng tôi. Mà biết đâu chúng tôi lại chẳng kiếm thêm được nhiều khách hàng ổn định, truyền thống hơn - chẳng hạn như Nike, khách hàng lớn nhất của Loudcloud khi đó.

Thế rồi mọi thứ lại đổ bể.

Chúng tôi kết thúc quý 3 năm 2000 với doanh thu đăng ký là 37 triệu đô la chứ không phải là 100 triệu đô la như dự tính. Hệ quả của bong bóng vỡ hóa ra tệ hại hơn những gì chúng tôi hình dung nhiều. Không chỉ có thế, chúng tôi còn tiêu hết phần lớn số tiền có

trong tay để gây dựng cơ sở hạ tầng cho đám mây với hy vọng rằng sẽ có thêm khách hàng mới.

[15]. Taj Mahal: tên một ngôi đền cổ ở Ấn Độ. (N.D)

[16]. NASDAQ: sàn giao dịch chứng khoán điện tử tại Mỹ. (N.D)

[17]. Dotbomb: cách chơi chữ trong tiếng Anh. Bomb là quả bom. (N.D)

[18]. Series C: thuật ngữ dùng trong hoạt động đầu tư mạo hiểm, dùng để chỉ đợt đầu tư thứ ba, giai đoạn cuối cùng trong chu kỳ đầu tư cho công ty mới thành lập, trước khi công ty này được chào bán ra công chúng. Có thể coi series C là giai đoạn đầu tư gia hạn cho công ty. (N.D)

SUNG SƯỚNG VÀ SỢ HÃI

Tôi lại phải kêu gọi đầu tư một lần nữa, chỉ có điều lần này tình hình còn tồi tệ hơn. Quý 4 năm 2000, tôi tiếp cận với mọi nguồn đầu tư khả dĩ, kể cả Hoàng tử Al-Waleed Bin Tala của Ả-rập Saudi, nhưng không một ai muốn mở hầu bao bất kể mức định giá là bao nhiêu. Vậy là trong vẻn vẹn 6 tháng, chúng tôi từ vị trí một công ty trẻ được chú ý nhất ở Thung lũng Silicon trở thành đứa trẻ côi cút không ai đón nhận. Với 477 nhân viên và một công việc kinh doanh lúc này đã trở thành quả bom nổ chậm, tôi loay hoay tìm câu trả lời.

Càng nghĩ đến những hệ lụy khi công ty hết sạch tiền - sa thải toàn bộ những nhân viên mà tự tay tôi đã tuyển chọn kỹ lưỡng, thiêu rụi tất cả tài sản của các nhà đầu tư, làm phương hại đến những khách hàng đã tin tưởng phó thác công ty của họ vào tay chúng tôi - tôi càng bị phân tâm và khó tìm ra giải pháp. Marc Andreessen gượng làm vui tôi với một câu chuyện tếu mà chẳng hài hước chút nào trong tình cảnh này.

Marc: “Anh có biết các công ty mới thành lập hay nhất ở điểm nào không?”

Tôi: “Điểm nào thế?”

Marc: “Anh chỉ có hai trạng thái cảm xúc: sung sướng và sợ hãi. Kinh nghiệm cho tôi thấy rằng thiếu ngủ là chất xúc tác giúp gia tăng cường độ cho cả hai”.

Chiếc kim chỉ giờ trên quả bom nổ chậm vẫn đều đặn đánh nhịp và một lựa chọn không mấy hấp dẫn nhưng đầy thôi thúc xuất hiện: đại chúng hóa. Cái lạ kỳ ở giai đoạn này là trong khi thị trường đầu tư tư nhân quay lưng lại với những công ty như Loudcloud, thì cánh cửa trên thị trường đại chúng vẫn hé mở. Nghe có vẻ kỳ quặc - mà đúng là kỳ quặc thật - song khối tư nhân đã đạt tới ngưỡng bi quan tột độ trong khi các thị trường chứng

khoán mới chỉ đi hết 80% chặng đường đó thôi.

Vì không còn giải pháp nào khác, nên tôi đành phải trình bày với Hội đồng quản trị về phương án đại chúng hóa. Tôi chuẩn bị một danh sách ghi những điểm mạnh, điểm yếu khi chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO).

Người cần thuyết phục nhất - và phải thuyết phục bằng mọi cách - là Bill Campbell. Bill là người duy nhất trong hội đồng quản trị từng kinh qua vị trí CEO của một công ty đại chúng, nên ông hiểu rõ những ngóc ngách của nó hơn ai hết. Quan trọng hơn, mọi người đều nghe theo Bill trong những tình huống khó khăn như thế này, bởi ở ông có một phẩm chất đặc biệt.

Lúc đó, Bill đã ở vào tuổi lục tuần, tóc muối tiêu và giọng nói cộc cằn, nhưng trông ông phong độ chẳng kém gì chàng thanh niên 20 tuổi. Xuất phát điểm của Bill là huấn luyện viên bóng đá ở trường đại học và ông tham gia thương trường khi đã vào tuổi 40. Dù khởi đầu muộn màng, song rốt cuộc Bill lại đảm nhiệm chức vị Chủ tịch và CEO của Intuit. Tiếp đó, ông trở thành huyền thoại trong ngành công nghệ với tư cách người thầy đỡ đầu cho nhiều CEO vĩ đại như Steve Jobs của Apple, Jeff Bezos của Amazon và Eric Schmidt của Google.

Bill là người cực kỳ thông minh, đầy lôi cuốn và rất xuất sắc, song chìa khóa thành công của ông lại vượt ra ngoài những phẩm chất ấy. Trong bất kỳ tình huống nào - dù là khi ở trong Hội đồng quản trị của Apple, nơi ông đã phục vụ trong hơn một thập kỷ; hay trong Ban quản trị trường Đại học Columbia, nơi ông từng giữ cương vị chủ tịch; hay trong đội bóng mà ông từng huấn luyện - Bill lúc nào cũng được mọi người yêu mến.

Người ta đưa ra nhiều lý do lằng nhằng rắc rối để lý giải cho việc tại sao Bill lại được "định giá" cao đến thế. Nhưng theo kinh nghiệm của tôi thì câu trả lời lại khá là đơn giản. Dù là ai đi chăng nữa, chúng ta đều cần có hai loại bạn trong cuộc sống. Loại thứ nhất là người mà ta có thể gọi để thông báo chuyện vui, vì ta cần có người vui mừng cho mình. Không phải là thứ mừng vui giả tạo che đậy sự ghen tị ngấm ngầm bên trong, mà là niềm vui thực sự. Ta cần ai đó thực lòng mừng cho mình hơn là cho bản thân họ nếu điều đó xảy đến với họ. Loại thứ hai là người mà ta có thể gọi khi gặp phải tình cảnh gian nan, khi đang ở thế ngàn cân treo sợi tóc mà chỉ được phép thực hiện một cuộc gọi. Người đó sẽ là ai đây? Bill Campbell là cả hai loại bạn trên.

Tôi trình bày suy nghĩ của mình trước hội đồng như sau: "Chúng ta vẫn chưa thể tìm được nhà đầu tư trên thị trường tư nhân. Giải pháp lúc này là hoặc tiếp tục kêu gọi khu vực tư nhân, hoặc chuyển sang thị trường đại chúng. Triển vọng kêu gọi đầu tư từ các quỹ tư nhân không mấy khả quan, nhưng bên cạnh đó, việc chào bán công ty ra công chúng cũng gặp phải một số vấn đề sau đây:

- Doanh thu của công ty không được cao và cũng rất khó dự đoán, dù trong bất kỳ tình huống nào.
- Chúng ta hiện không ở trong tình huống nào cả; tình hình đi xuống, mà vẫn chưa rõ điểm đáy là ở đâu.
- Khách hàng của chúng ta đang theo nhau phá sản với một tốc độ kinh hoàng và không thể dự báo được.
- Chúng ta đang thua lỗ và sẽ tiếp tục thua lỗ trong một thời gian dài trước mắt.
- Về mặt vận hành, chúng ta không ổn định.

Nói tóm lại, chúng ta chưa sẵn sàng để đại chúng hóa".

Cả hội đồng chăm chú lắng nghe. Nét mặt của họ thể hiện mối quan tâm sâu sắc tới những vấn đề mà tôi vừa nêu. Một sự yên lặng đến kỳ cục kéo dài. Rồi, như thường lệ, Bill là người phá vỡ bầu không khí chết chóc đó.

"Ben, vấn đề không chỉ là tiền".

Tôi có chút nhẹ lòng, dù vẫn thấy là lạ. Có lẽ chúng tôi không cần phải chào bán công ty. Có lẽ tôi đã cường điệu những rắc rối về tiền nong của Loudcloud. Có lẽ còn giải pháp khác.

Rồi Bill lên tiếng tiếp: "Mà vấn đề, quỷ tha ma bắt nó đi, chính xác là tiền".

Thế là đã rõ, chắc chúng tôi phải chào bán công ty rồi.

Ngoài những vấn đề mà tôi đã chỉ ra trước hội đồng, còn một vấn đề nữa là hoạt động của chúng tôi khá phức tạp và khó hiểu đối với các nhà đầu tư. Thường thì chúng tôi ký hợp đồng hai năm với khách hàng rồi nhận doanh thu hàng tháng. Mô hình này bây giờ đã phổ biến, nhưng vào thời điểm đó nó vẫn còn khá lạ lẫm. Vì tốc độ đăng ký doanh thu của công ty rất nhanh, nên doanh thu thực tế có phần chậm hơn so với số đăng ký mới. Kết quả là, tờ S-1 (đơn đăng ký của công ty trên sàn giao dịch) thể hiện chúng tôi có 1,94 triệu đô la doanh thu trong 6 tháng liên tục và dự kiến thu được 75 triệu đô la trong năm tiếp theo - đây là một mức sụt giảm

doanh thu đáng kể. Vì thu nhập xuất phát từ doanh thu chứ không phải từ các mức đăng ký doanh thu, nên chúng tôi bị thua lỗ rất nặng. Hơn nữa, các quy định về quyền chọn cổ phiếu khi đó còn khiến cho khoản thua lỗ của chúng tôi lớn hơn gấp 4 lần so với thực tế. Tất cả những yếu tố này hợp lại sẽ tạo ra những ấn tượng tiêu cực trước buổi IPO.

Chẳng hạn, một bài viết khá cay nghiệt trên tờ Red Herring nói rằng danh sách khách hàng của chúng tôi "khá mỏng manh" và rằng chúng tôi quá phụ thuộc vào các công ty dotcom. Bài báo còn dẫn lời một nhà phân tích của Yankee Group[19], trong đó vị chuyên gia này phỏng đoán rằng chúng tôi đã để "thua lỗ khoảng 1 triệu đô la trên mỗi nhân viên trong 12 tháng qua" và mỉa mai là chỉ có đem tiền đi đốt mới tiêu hủy được chừng ấy tiền nhanh như thế. Tờ BusinessWeek thì hạ bệ chúng tôi bằng một bài báo gọi chúng tôi là "cuộc IPO từ địa ngục". Tin trang bìa của tờ Wall Street Journal thì trích lời của một nhà quản lý tiền tệ bình luận về cuộc huy động: "Chà, họ đã tuyệt vọng rồi". Một chuyên gia tài chính - người thực sự đã mua cổ phiếu của chúng tôi - gọi đây là "lựa chọn tốt nhất trong một tập hợp những lựa chọn tồi tệ nhất".

Dù hứng chịu búa rìu dư luận như vậy, song chúng tôi vẫn thu xếp để chào bán cổ phiếu ra công chúng. Sau khi so sánh với các công ty tương tự và thực hiện chia nhỏ cổ phiếu[20] theo phép đảo nghịch, chúng tôi đặt mức giá chào bán là 10 đô la/cổ phiếu; giá trị công ty lúc này chỉ ở mức dưới 700 triệu đô la, thấp hơn giá trị định giá ở vòng đầu tư cuối cùng trong hình thức công ty tư nhân, nhưng vẫn còn tốt hơn là phá sản.

Không có dấu hiệu gì chắc chắn cho thấy chúng tôi sẽ chào bán công ty thành công cả. Thị trường chứng khoán đang lao dốc và các nhà đầu tư mà chúng tôi tới gặp đều không giấu nổi vẻ lo lắng.

Vào cuối giai đoạn chuẩn bị và sau khi các ngân hàng đều đã hạ bút ký, Scott Kupor - Giám đốc Tài chính của chúng tôi - nhận được một cuộc gọi từ phía Ngân hàng Morgan Stanley.

Nhân viên ngân hàng: "Scott, anh có biết là 27,6 triệu đô la tiền mặt của các anh đang bị khoanh giữ và bị ràng buộc trong các cam kết về bất động sản không?"

Scott: "Dĩ nhiên là tôi biết chứ".

Nhân viên ngân hàng: "Như vậy tức là các anh chỉ có đủ tiền mặt để duy trì trong hơn ba tuần trước khi phá sản?"

Scott: “Đúng vậy”.

Sau đó Scott kể lại cho tôi nghe cuộc đối thoại này rồi bình luận: “Cậu có tin nổi là họ ký bảo đảm cho đợt chào bán công ty mà tới giờ này mới phát hiện ra là tiền mặt của chúng ta bị khoanh giữ? Chúng ta đã đưa hết giấy tờ cho họ rồi mà”.

Ngay trước khi lên đường chào bán công ty, tôi triệu tập một cuộc họp toàn công ty để thông báo về hai tin: Thứ nhất, công ty sẽ được đại chúng hóa, hay chí ít là chúng tôi đang cố gắng làm như vậy. Thứ hai, giá trị của công ty đã giảm tới mức chúng tôi buộc phải chia nhỏ cổ phiếu thêm một lần nữa xuống tỉ lệ hai ăn một.

Tôi nghĩ tin thứ nhất sẽ không gặp trục trặc gì, nhưng lại lo lắng không biết mọi người sẽ tiếp nhận thông tin thứ hai như thế nào. Chúng tôi phải chia nhỏ cổ phiếu theo phép đảo nghịch để giá cổ phiếu đủ cao khi chào bán. Về mặt lý thuyết, điều đó không có vấn đề gì cả. Mỗi nhân viên đều giữ một tỉ lệ cổ phiếu nhất định trong công ty. Công ty có tổng số cổ phiếu. Nếu nhân tổng số cổ phiếu theo tỉ lệ thì ra số cổ phiếu của từng nhân viên. Nếu chia đôi tổng số cổ phiếu và chia đôi số cổ phiếu của nhân viên, thì họ vẫn giữ đúng tỉ lệ trong công ty. Không có gì thay đổi cả.

Ấy thế mà có đấy. Khi công ty từ con số không đạt tới quy mô 600 nhân viên trong chưa đầy 18 tháng, người ta có đủ cơ sở để khoa trương, phóng đại về nó. Một vài vị quản lý quá khích đã ba hoa về giấc mơ tương lai. Họ chỉ nói về cổ phiếu chứ không nói về tỉ lệ phần trăm và họ tung ra những câu chuyện về khả năng giá cổ phiếu có thể lên tới 100 đô-la/cổ phiếu. Thế là các nhân viên tha hồ tính toán giá trị cổ phiếu tưởng tượng của mình để xem họ sẽ kiếm được bao nhiêu tiền. Tôi biết chuyện đó, nhưng khi ấy tôi không nghĩ đến tình huống phải chia nhỏ cổ phiếu nên vẫn mặc kệ. Lẽ ra, cũng giống như rất nhiều chuyện mà tôi đã làm đổ bể trong giai đoạn đó, tôi phải lo lắng mới đúng.

Felicia vợ tôi như thường lệ cũng đến dự buổi họp toàn công ty. Lần này bố mẹ vợ tôi tình cờ tới thăm, nên họ đi cùng luôn. Buổi họp diễn ra không mấy suôn sẻ. Mọi người không biết về tình cảnh ngàn cân treo sợi tóc của công ty, nên không hồ hởi đón nhận tin công ty sẽ bị chào bán. Tin chia nhỏ cổ phiếu càng khiến họ buồn hơn - mà đúng ra là nổi đóa lên.

Tôi đã phải chia đôi con số mơ ước của họ, nên họ không lấy gì làm hài lòng cho lắm. Không ai trực tiếp chỉ thẳng vào mặt tôi mà nói điều gì khó chịu, song bố mẹ vợ tôi đã nghe thấy hết. Và, như bố

vợ tôi bình luận thì những gì họ nói sau lưng tôi "chẳng có gì hay ho dễ chịu cả".

Mẹ vợ tôi hỏi con gái: "Tại sao ai cũng ghét thằng Ben thế?" Felicia bình thường luôn là nhân vật nổi bật trong mọi đám đông vì tính tình náo nhiệt, hướng ngoại của mình, song lúc đó cô ấy mới trải qua ca phẫu thuật thoát vị nên vẫn chưa khỏe hẳn.

Cô ấy rất chán nản, mà bố mẹ vợ tôi thì thất vọng. Nhân viên thì giận dữ. Tôi không biết liệu mình có thể huy động được đủ tiền không. Thật là một khởi đầu tồi tệ để chào bán công ty, một sự kiện mà lẽ ra đã đầy hứng khởi.

Đợt chào bán thật thảm hại. Thị trường chứng khoán tụt dốc hàng ngày, mà phần nhiều xuất phát từ các cổ phiếu trong ngành công nghệ. Khi chúng tôi tới gặp, các nhà đầu tư bơ phờ như vừa từ phòng tra tấn thoát ra. Vị quản lý của một quỹ tương hỗ[21] nhìn thẳng mặt Marc và tôi mà hỏi: "Các anh đến đây làm gì? Chẳng lẽ các anh không biết chuyện quái quỷ gì đang diễn ra hay sao?" Tôi nghĩ chúng tôi không thể huy động được tiền và con đường phá sản hiện rõ mồn một trước mắt. Trong suốt chuyến đi kéo dài ba tuần đó, tính ra tôi ngủ chưa đầy hai tiếng đồng hồ.

Ba ngày sau khi lên đường, bố vợ tôi gọi cho tôi. Ông đã trải qua rất nhiều chuyện trong 71 năm của đời mình. Khi còn trẻ, bố ông bị giết hại ở Texas. Để sinh tồn, ông và mẹ phải chuyển đến ở chung với một gã thô bạo cùng 9 đứa con của hắn. Nhưng ở đó ông bị hắt hủi, phải ngồi trong chuồng ngựa trong khi những đứa trẻ khác thì được ngồi ăn. Cuối cùng, hai mẹ con tìm cách trốn khỏi cuộc sống tàn nhẫn đó bằng cách lần theo một con đường lầy lội trong suốt ba ngày, mang theo tất cả những gì họ sở hữu. Tới giờ ông vẫn nhớ rõ từng chi tiết trong chuyến đi ấy. Lớn lên một chút, trước khi kịp tốt nghiệp Trung học, ông lại rời nhà đi tham gia chiến sự ở Hàn Quốc để đỡ đần cho mẹ. Khi là cha của năm đứa con, ông nhận mọi công việc có thể tưởng tượng ra trên đời để nuôi gia đình, từ việc dỡ chuối trên tàu cho tới xây dựng đường ống dẫn dầu ở Alaska. Trước khi bước vào tuổi 60, ông lại phải chứng kiến sự ra đi của hai người con. Ông đã có một cuộc sống khắc khổ và đã quen với những tin xấu.

Thường thì ông không gọi cho tôi để nói chuyện phiếm, nhưng một khi đã gọi, thì đó phải là chuyện rất hệ trọng, có thể liên quan tới tính mạng nữa.

Tôi: "Con chào bố".

Bố vợ: “Ben này, ở văn phòng người ta nói không được làm phiền anh, nhưng bố gọi chỉ để báo cho anh biết là Felicia lúc nãy đã ngừng thở một lúc, nhưng con bé không chết đâu”.

Tôi: “Không chết? Chuyện gì vậy bố? Ở nhà đã xảy ra chuyện gì?”

Tôi không thể tin nổi tai mình. Tôi đã mải mê với công việc đến nỗi xao lãng đi thứ quan trọng nhất đời mình. Một lần nữa, tôi đã quên không nghĩ đến điều mà lẽ ra tôi phải nghĩ đến.

Tôi: “Chuyện gì đã xảy ra hả bố?”

Bố vợ: “Người ta cho nó uống thuốc nhưng nó lại bị dị ứng với thứ thuốc đó nên ngừng thở. Bây giờ thì nó ổn rồi”.

Tôi: “Chuyện này xảy ra khi nào hả bố?”

Bố vợ: “Hôm qua”.

Tôi: “Sao bố không báo con luôn?”

Bố vợ: “Sau cuộc họp ở công ty đó bố biết là anh rất bận và anh đang gặp rắc rối trong công việc”.

Tôi: “Con có phải về nhà không ạ?”

Bố vợ: “Không cần. Bố mẹ sẽ chăm sóc cho nó. Anh cứ tập trung vào công việc đi”.

Tôi hết sức bàng hoàng, mồ hôi túa ra như tắm, đến nỗi ngay sau khi cúp máy tôi phải chạy đi thay quần áo. Tôi không biết mình phải làm gì nữa. Nếu quay về nhà, chắc chắn công ty sẽ bị phá sản. Nếu ở lại… Làm sao tôi có thể ở lại cơ chứ? Tôi gọi lại và nhờ bố đưa máy cho Felicia nghe.

Tôi: “Nếu em cần anh, anh sẽ quay về”.

Felicia: “Không, anh phải hoàn tất đợt IPO này đi. Anh và công ty còn có tương lai nào nữa đâu. Em sẽ ổn thôi anh à”.

Tôi sấp ngửa hoàn thiện nốt chặng đường, bụng dạ như lửa đốt. Có hôm đi được nửa đường tới chỗ khách hàng Marc mới phát hiện ra là quần áo tôi mặc trên người mỗi thứ một kiểu, chẳng ăn nhập gì với nhau. Giữa chừng, tôi hoàn toàn mất phương hướng. Trong ba tuần chúng tôi rong ruổi trên đường, các công ty đang ở trong hoàn cảnh như chúng tôi đã thiệt hại tới một nửa giá trị, tức là mức 10 đô la/cổ phiếu mà chúng tôi đang chào bán hóa ra lại

cao gần gấp đôi mức trung bình chung. Các ngân hàng khuyên chúng tôi giảm giá chào bán xuống còn 6 đô la/cổ phiếu để bắt kịp tình hình mới trên thị trường, song họ vẫn không có gì bảo đảm rằng sẽ có người mua. Trước ngày giao dịch, Yahoo, ngọn hải đăng của đợt bùng nổ Internet, tuyên bố CEO Tim Koogle từ nhiệm. Vậy là chúng tôi đã chạm tới đáy của đợt vỡ bong bóng dotcom.

Cuối cùng, Loudcloud cũng bán được với giá 6 đô la/cổ phiếu và chúng tôi huy động được 162,5 triệu đô la, nhưng không có ai chúc tụng, hân hoan, không có tiệc tùng gì cả. Cả Goldman Sachs và Morgan Stanley - hai ngân hàng bảo lãnh đợt chào bán này - thậm chí còn không tổ chức bữa tiệc mừng kết thúc theo thông lệ. Có lẽ đó là cuộc IPO u buồn nhất trong lịch sử. Nhưng dù sao, sức khỏe Felicia cũng đã khá hơn và chúng tôi đã hoàn thành được một sứ mệnh nhọc nhằn. Trong một khoảnh khắc hớn hở ngắn ngủi trên chuyến bay trở về, tôi quay về phía Giám đốc Tài chính Scott Kupor nói: "Chúng ta thành công rồi!" Anh trả lời: "Ừ, nhưng vẫn còn bết bát lắm".

Nhiều năm sau đó vào năm 2012, sau khi Yahoo sa thải CEO Scott Thompson, Felicia băn khoăn: "Họ có nên gọi Koogle quay trở lại không?" Tôi thắc mắc: "Tim Koogle ấy hả? Làm sao em biết ông ấy?" Felicia liền nhắc lại lần trò chuyện của chúng tôi 11 năm về trước. Khi đó, tôi nói với Felicia:

Tôi: "Bọn anh tiêu rồi".

Felicia: "Anh nói thế là sao? Chuyện gì đã xảy ra vậy anh?"

Tôi: "Yahoo sa thải Koogle rồi. Thế là hết rồi. Mọi chuyện thế là kết thúc rồi".

Felicia: "Koogle là ai vậy?"

Tôi: "Ông ấy là CEO của Yahoo. Bọn anh xong rồi. Anh sẽ phải đóng cửa công ty thôi".

Felicia: "Anh nói thật đấy hả?"

Tôi: "Em không nghe anh vừa nói gì sao? Họ sa thải Koogle rồi. Bọn anh tiêu tùng rồi".

Felicia chưa từng thấy tôi chán chường đến mức ấy bao giờ, nên chuyện đó khiến cô ấy nhớ mãi. Đối với hầu hết các CEO, đêm trước khi chào bán công ty thường là một sự kiện đáng nhớ. Đối với tôi, đó là một sự kiện thất vọng đáng nhớ.

[19]. Yankee Group: công ty phân tích và tư vấn thị trường viễn thông, công nghệ thông tin. (B.T)

[20]. Chia nhỏ cổ phiếu: là hành động của công ty làm gia tăng số cổ phiếu lưu hành bằng cách chia nhỏ từng cổ phiếu ra, qua đó làm giảm giá cổ phiếu của công ty đó. Tuy nhiên, tổng giá trị vốn hóa thị trường của cổ phiếu vẫn giữ nguyên. (N.D)

[21]. Quỹ tương hỗ: một dạng quỹ đầu tư được quản lý chuyên nghiệp bởi một công ty đầu tư, huy động vốn từ nhiều nhà đầu tư khác nhau (trong đó có các nhà đầu tư nhỏ) để mua chứng khoán. Nhờ đó, các nhà đầu tư nhỏ có điều kiện tiếp cận với một danh mục đầu tư đa dạng và sự đầu tư của họ được quản lý tốt hơn. (B.T)

THUỐC ĐẮNG UỐNG MỘT HƠI

Trên hành trình chào bán công ty, mỗi khi muốn phá tan bầu không khí căng thẳng, Marc lại nói: "Ben này, hãy nhớ là tình hình luôn luôn rơi vào cảnh tồi tệ nhất trước khi hy vọng tắt hoàn toàn". Đó là một câu đùa, nhưng ngay vào quý thứ nhất của công ty trên tư cách một công ty đại chúng, những lời nói này đã tỏ ra ứng nghiệm. Khách hàng rủ nhau ra đi, môi trường kinh tế vĩ mô càng lúc càng tồi tệ, còn triển vọng doanh thu của chúng tôi đi xuống. Khi cuộc họp báo cáo doanh thu đầu tiên với các nhà đầu tư sắp đến gần, tôi rà soát kỹ càng để bảo đảm rằng công ty vẫn đi theo đúng hướng.

Tin tốt là chúng tôi đã đạt được mục tiêu quý. Còn tin xấu là cơ hội đạt mục tiêu năm hầu như không có. Thông thường, các nhà đầu tư cho rằng các công ty chỉ nên chào bán ra công chúng nếu họ có thể hoàn thành ít nhất là mục tiêu năm đầu. Đây là thời điểm ngoại lệ, song việc đặt lại kế hoạch phát triển ngay trong lần báo cáo doanh thu đầu tiên vẫn là một việc rất không hay.

Trong lúc bàn bạc về việc thay đổi lại mục tiêu với các nhà đầu tư, chúng tôi lại phải đối mặt với một lựa chọn khó khăn: nên giảm thiểu thiệt hại ban đầu bằng cách đặt mục tiêu càng thấp càng tốt hay nên giảm thiểu nguy cơ phải đặt lại mục tiêu lần nữa? Nếu giảm mục tiêu quá nhiều, giá cổ phiếu có thể lao dốc. Nhưng nếu giảm không đủ độ, chúng tôi có thể lại phải tiếp tục điều chỉnh mục tiêu và hành động này có thể sẽ hủy hoại nốt phần uy tín còn sót lại của chúng tôi. Dave Conte, phụ trách quản lý tài chính của tôi, giơ tay đưa ra một lời khuyên không thể chí lí hơn: "Nếu phải thiết lập lại mục tiêu, thì dù có nói trời nói biển gì đi chăng nữa, chúng ta cũng vẫn sẽ bị đập cho nhừ tử và mất hết uy tín trước các nhà đầu tư. Vì vậy, tốt nhất là chấp nhận đau thương một lần thôi, bởi vì đằng nào thì cũng chẳng có ai tin vào sự chắc chắn của những con số mục tiêu nữa. Nếu phải uống thuốc đắng, thì đừng uống từ từ". Thế là chúng tôi đặt lại kế hoạch năm, giảm mức

doanh thu dự kiến từ con số 75 triệu đô la ban đầu xuống còn 55 triệu đô la.

Đặt lại kế hoạch doanh thu cũng có nghĩa là phải đặt lại kế hoạch chi tiêu, mà trong trường hợp này điều đó tức là phải sa thải nhân viên. Chúng tôi là công ty được yêu mến nhất trong các công ty mới thành lập, vậy mà giờ đây tôi phải sa thải 15% số nhân viên của mình. Đó là dấu hiệu rõ ràng nhất vào lúc này cho thấy tôi đang đánh mất nhiều thứ. Tôi đang đánh mất niềm tin của các nhà đầu tư, của nhân viên và niềm tin vào chính bản thân mình.

Sau đợt điều chỉnh, cả Goldman Sachs và Morgan Stanley, hai ngân hàng đầu tư đã chào bán chúng tôi ra đại chúng, đều gạch tên chúng tôi khỏi các đầu mục báo cáo - điều này ám chỉ rằng các nhà phân tích của họ không còn theo dõi những diễn tiến của công ty chúng tôi nữa. Chúng tôi như bị dội gáo nước lạnh vào đầu. Họ đã làm ngược lại những lời mà họ đã hứa hẹn lúc chào bán chúng tôi. Nhưng nhìn quanh, tình trạng khó khăn chẳng phải của riêng ai, nên chúng tôi bơ vơ không nơi nương tựa. Vậy là, với chỉ số tín nhiệm bằng 0 từ chính hai ngân hàng đỡ đầu của mình và thông báo hạ thấp mục tiêu doanh thu, giá cổ phiếu của chúng tôi giảm từ mức 6 đô la/cổ phiếu xuống còn 2 đô la/cổ phiếu.

Chúng tôi gồng mình gánh những trở lực nặng nề đó trên vai và cắn răng bước tiếp và có một quý 3 khá thành công cho năm 2001. Thế rồi, vào ngày 11/9, khủng bố cướp bốn máy bay phản lực sau đó lái hai chiếc đâm vào Trung tâm Thương mại Thế giới, một chiếc tấn công vào Lầu Năm Góc. Cả thế giới rúng động. Một cách tình cờ, Chính phủ Anh là khách hàng lớn nhất của chúng tôi trong quý đó. Giao dịch với họ chiếm tới 1/3 tổng mức đăng ký doanh thu, nên nếu không có họ, chúng tôi sẽ trượt mục tiêu quý hết sức thảm hại. Người phụ trách khách hàng này gọi điện thông báo rằng Thủ tướng Anh Tony Blair đã chuyển phần ngân sách giao dịch với chúng tôi vào quỹ dự phòng chiến tranh. Nhưng như có phép màu, giám đốc bán hàng của công ty đã thuyết phục được một trong số các nhân viên dưới quyền Tony Blair chuyển số tiền đó về vị trí cũ, vậy là chúng tôi hoàn tất được giao dịch và kết thúc quý thắng lợi.

Tuy vậy, thắng lợi sít sao này cũng là dấu hiệu để tôi thấy rằng vận mệnh công ty thật mong manh. Tôi nhận tiếp một dấu hiệu khác khi Exodus, đối thủ lớn nhất của chúng tôi, đệ đơn xin phá sản vào ngày 26/9. Đây là một động thái hết sức bất ngờ bởi mới hơn một năm trước, công ty này còn được định giá 50 tỉ đô la và

cách đó 9 tháng họ còn huy động được 800 triệu đô la trong một "kế hoạch được trợ vốn hoàn toàn". Sau này, một giám đốc của Exodus có lần còn nói đùa với tôi rằng: "Khi lao xuống dốc, chúng tôi còn không thèm để lại một vết trượt nào". Như vậy, nếu Exodus có thể để mất 50 tỉ đô la trên thị trường vốn hóa và 800 triệu đô la tiền mặt, thì rõ là tôi cần phải có kế hoạch dự phòng rồi.

Khi lập "Kế hoạch B" đầu tiên, chúng tôi cân nhắc chuyện mua Data Return, một công ty tương tự công ty chúng tôi nhưng tập trung hơn vào các ứng dụng cho Windows thay vì các ứng dụng cho Unix như chúng tôi. Chúng tôi đã nghiên cứu thương vụ này hàng tuần trời, vạch chương trình hợp nhất hai công ty, lên danh sách sản phẩm sẽ bán và chiến lược giá cả. Giám đốc Tài chính của công ty khi đó rất hào hứng với việc này vì nó sẽ giúp anh ấy tận dụng được kỹ năng ưa thích nhất của mình - cắt giảm chi phí.

Khi quá trình gần kết thúc, tôi đi nghỉ hai ngày tới Ashland, Oregon. Nhưng mới vừa kịp đặt chân đến nơi thì tôi nhận được một cuộc gọi khẩn cấp từ John O'Farrell, người phụ trách phát triển công ty và kinh doanh.

John: "Ben, xin lỗi vì làm phiền anh vào dịp nghỉ ngơi, nhưng chúng tôi vừa mới có một cuộc họp về vụ mua lại Data Return và tôi thấy là chúng ta không nên mua họ".

Tôi: "Tại sao không?"

John: "Thẳng thắn ra mà nói thì công ty chúng ta đang gặp rắc rối, mà công ty họ cũng chẳng khá khẩm gì hơn; cộng hai cái rắc rối lại chỉ là rắc rối nhân đôi lên mà thôi".

Tôi: "Tôi cũng đang nghĩ như vậy đấy".

Thực ra, khi nhìn vào nội tình kinh doanh của Data Return, tôi mới nhận thấy thật rõ ràng rằng Loudcloud rồi cũng chẳng có được hồi kết nào vui vẻ. Có những chuyện phải quan sát từ người khác ta mới nhận thấy nó rõ hơn. Tôi thấy tương lai của Loudcloud qua Data Return và đó là cái tương lai chẳng lấy gì làm tốt đẹp cho lắm. Tôi đã trằn trọc mất ngủ nhiều đêm vì mải lo nghĩ cho số phận công ty và cố trấn an mình bằng câu hỏi: "Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì?" Và câu trả lời lúc nào cũng là: "Chúng tôi sẽ phá sản. Tôi sẽ để mất tiền bạc của tất cả mọi người, trong đó có mẹ tôi. Tôi sẽ phải sa thải toàn bộ những con người đã và đang miệt mài làm việc trong một nền kinh tế tồi tệ đến cùng cực, tất cả những khách hàng đã tin tưởng tôi sẽ bị lừa gạt và danh

tiếng của tôi sẽ bị hủy hoại". Thật hài hước, cứ tưởng hỏi như vậy để tự trấn an mình nhưng hóa ra tôi vẫn cảm thấy tệ hại như cũ.

Rồi một hôm, tôi tự đặt cho mình một câu hỏi khác: "Mình sẽ làm gì nếu công ty phá sản?" Câu trả lời mà tôi tìm ra lại khiến tôi sững sờ: "Mình sẽ mua lại phần mềm Opsware chạy trong Loudcloud và xây dựng một công ty phần mềm mới". Opsware là phần mềm mà chúng tôi đã viết để tự động hóa tất cả các khâu vận hành đám mây: dự trữ máy chủ và công cụ kết nối, triển khai các ứng dụng, hồi phục môi trường khi gặp sự cố… Rồi tôi lại tự hỏi tiếp một câu nữa: "Liệu có cách nào để làm được việc đó mà không phải phá sản không?"

Khi nghĩ đến chuyện chuyển sang kinh doanh phần mềm thay vì kinh doanh đám mây, nhiều kịch bản khác nhau chạy qua trong tâm trí tôi. Và ở mỗi kịch bản, thì bước đầu tiên bao giờ cũng là tách Opsware ra khỏi Loudcloud. Opsware chỉ được viết để chạy trên Loudcloud và do đó nó bị hạn chế rất nhiều để có thể trở thành một sản phẩm độc lập, có thể chạy trong bất kỳ môi trường nào. Tôi hỏi nhà đồng sáng lập kiêm Giám đốc Công nghệ Tim Howes là việc tách Opsware khỏi Loudcloud sẽ kéo dài bao lâu. Anh nói khoảng 9 tháng - nhưng về sau mới biết dự đoán của anh khá là lạc quan. Ngay lập tức, tôi triệu tập một nhóm 10 kỹ sư để bắt tay vào việc thực hiện một dự án mà chúng tôi gọi là Oxide.

Lúc này, chúng tôi vẫn kinh doanh đám mây và vì tôi không hề nói cho các nhân viên còn lại biết về những ý định khác của mình nên việc duy trì ngành kinh doanh duy nhất này khiến mọi người cảm thấy thất vọng, bởi vì ai cũng muốn làm việc hướng tới tương lai chứ không phải quá khứ. Tôi nói rằng Oxide chỉ là một dòng sản phẩm khác và điều này đã khiến hai nhân viên tốt nghiệp Trường Kinh doanh Stanford hết sức lo lắng. Họ thu xếp một cuộc họp với tôi để trình bày thật chi tiết lý do tại sao họ lại cho rằng quyết định triển khai Oxide của tôi là viển vông, sai lầm và ngu xuẩn. Theo họ, Oxide sẽ lấy đi những nguồn lực quý giá của ngành kinh doanh chính trong khi theo đuổi một sản phẩm đã nhìn rõ thất bại. Tôi để họ trình bày một mạch 45 slide thuyết trình mà không ngắt lời hỏi một câu. Khi họ nói xong, tôi hỏi: "Tôi có yêu cầu các anh làm bài thuyết trình này không?" Đó là những lời nói đầu tiên của tôi khi chuyển mình từ một vị CEO thời bình sang vị CEO thời chiến.

Trên cương vị CEO của một công ty đại chúng, tôi là người duy nhất có được cái nhìn toàn cảnh. Tôi biết chúng tôi đang lún sâu, rất sâu vào rắc rối. Những người bên cạnh tôi không thể đưa công

ty thoát khỏi rắc rối này, mà tôi thì đã nghe đủ lời tư vấn từ những người chỉ thấy cây mà không thấy rừng. Tôi muốn thu thập càng nhiều càng tốt những dữ liệu và thông tin, nhưng tôi không cần bất kỳ lời khuyên nào về đường lối tương lai của công ty. Đây là kinh doanh thời chiến. Công ty sống hay chết là phụ thuộc vào chất lượng các quyết định của tôi và tôi không có cách nào né tránh hay làm nhẹ đi trọng trách đó được. Những nhân viên mà tôi đã tuyển dụng đều đã sống hết mình vì công ty, nên nếu giờ để họ tay trắng ra đi thì tôi chẳng có gì để biện minh cho mình được. Tôi không thể nói: "Môi trường kinh doanh thật tồi tệ"; hay "Người ta khuyên tôi sai"; hay "Tình hình thay đổi nhanh quá". Sự lựa chọn duy nhất là tồn tại hay bị hủy hoại hoàn toàn. Thực ra tôi vẫn để mọi người làm phần lớn công việc và các cấp quản lý đều được phân quyền quyết định trong phạm vi chuyên môn của họ, song câu hỏi cốt yếu về sinh mạng và cách sinh tồn của Loudcloud là dành cho tôi, riêng cho tôi mà thôi.

Chúng tôi loay hoay lội qua vũng lầy của quý 4/2001, cán mốc doanh thu 57 triệu đô la trong khi mục tiêu là 55 triệu đô la. Không phải là một thắng lợi vẻ vang, song trong năm đó có rất ít công ty hoàn thành được chỉ tiêu đề ra, vậy nên dẫu sao tôi vẫn coi đó là một chiến thắng nho nhỏ. Giá cổ phiếu của công ty nhích từng bước lên 4 đô la/cổ phiếu và dường như chúng tôi có thể tiếp tục duy trì hiệu quả việc kinh doanh đám mây.

Nhưng để làm được điều đó, cần phải có thêm tiền. Sau khi phân tích cẩn thận kế hoạch tài chính, chúng tôi thấy rằng cần phải có thêm 50 triệu đô la nữa để đạt tới điểm hòa vốn dòng tiền, tức là mức không cần huy động thêm tiền nữa. Với đà của công ty trên thị trường hiện nay, việc huy động vốn là điều có thể xoay sở được, nếu thực hiện theo một mô hình hiếm khi được dùng gọi là đầu tư tư nhân vào cổ phần đại chúng (PIPE)[22]. Chúng tôi làm việc với Morgan Stanley để tìm kiếm các nhà đầu tư cho mục tiêu huy động 50 triệu đô la.

Buổi sáng thứ Hai, khi tất cả đang chuẩn bị cho chuyến lên đường ngày hôm sau để kêu gọi các nhà đầu tư thì tôi nhận được một cuộc gọi. "Ben này, CEO của Atriax gọi tới; tôi nối máy cho ông ấy gặp anh nhé?" Atriax là một công ty giao dịch ngoại tệ trực tuyến do Citibank và Deutsche Bank chống lưng và là khách hàng lớn nhất của chúng tôi. Họ ký kết hợp đồng 2 năm với chúng tôi và hàng tháng trả hơn 1 triệu đô la. Tuy đang ngồi họp với phó chủ tịch nhân sự Deb Casados song tôi vẫn yêu cầu được nối máy. CEO của Atriax thông báo với tôi rằng họ đã phá sản và không thể trả bất kỳ khoản nào trong số 25 triệu đô la đang nợ chúng tôi. Tôi

cảm thấy như trái đất ngừng quay. Tôi ngồi thẫn thờ cho tới khi nghe thấy tiếng Deb loáng thoáng bên tai: "Ben, Ben, Ben, chúng ta hoãn cuộc họp này nhé?" Tôi trả lời: "Ừ", rồi từ từ bước vào văn phòng CEO để đánh giá về thiệt hại này. Nó còn tồi tệ hơn tôi tưởng.

Vì đây là hợp đồng rất quan trọng, nên chúng tôi không thể cứ lẳng lặng huy động tiền mà không đả động gì đến chuyện chúng tôi vừa để mất khách hàng lớn nhất của mình cùng với 25 triệu đô la trong bản kế hoạch tài chính. Chúng tôi hoãn chương trình PIPE để ra thông cáo báo chí. Ngay lập tức, giá cổ phiếu giảm 50% và với nguồn vốn thị trường giảm không phanh tới 160 triệu đô la, chúng tôi không còn khả năng huy động được 50 triệu đô la trong mô hình PIPE. Cái kế hoạch còn thiếu 50 triệu đô la trước điểm hòa vốn giờ đây - với việc để mất Atriax - trở thành 75 triệu đô la, trong khi chúng tôi không nghĩ ra được cách nào để bù vào chỗ trống đó. Loudcloud đã đến ngày tận số. Tôi phải triển khai Oxide thôi.

Tình hình khá là phức tạp, bởi vì 440 trên tổng số 450 nhân viên của công ty làm việc chuyên về mảng đám mây, mà lúc này tất cả khách hàng và doanh thu của chúng tôi đều đến từ mảng này. Vì thế, tôi không thể nói cho nhân viên hay thậm chí là ban giám đốc rằng tôi đang tính chuyện bỏ mảng kinh doanh đám mây, bởi nếu nói, thì giá cổ phiếu sẽ giảm xuống bằng 0, dập tắt mọi hy vọng bán lại công ty hay tránh được phá sản.

Người duy nhất tôi cần và có thể tin tưởng được là John O'Farrell, người phụ trách phát triển kinh doanh và doanh nghiệp, nhưng hơn hết, ông chính là người có khả năng xoay trời chuyển đất tuyệt vời nhất mà tôi từng được biết. Để các bạn hình dung rõ hơn, ta hãy giả dụ rằng bạn là một tín đồ gần đến phút lâm chung và đang đối mặt với vị Chúa Trời đã tạo ra bạn để nghe những phán xử cuối cùng của người. Ta hãy giả dụ tiếp rằng vì số phận của bạn sẽ được định đoạt vĩnh viễn, nên bạn được quyền chọn một người giúp thay mặt bạn mà đứng lên thương lượng. Bạn sẽ chọn ai? Nếu là tôi, tôi sẽ chọn ông anh người Ireland John O'Farrell.

Tôi bảo với John rằng ông ấy và tôi cần phải bắt tay vào thực hiện một kế hoạch dự phòng bất trắc càng sớm càng tốt. Chuyện này chỉ có hai người chúng tôi được phép biết, bởi những người còn lại phải tập trung vào nhiệm vụ trước mắt là ngăn chặn tình trạng thua lỗ của Loudcloud. Tiếp đó, tôi gọi Bill Campbell để giải thích lý do vì sao chúng tôi cần phải thoát ra khỏi mảng kinh doanh

đám mây.

Bill đã kinh qua khủng hoảng từ khi còn là CEO của Tập đoàn GO đầu những năm 1990. Lúc đó, GO định xây dựng một sản phẩm giống như iPhone vào năm 1992, nhưng cuối cùng đó lại trở thành một trong những thất bại kinh doanh lớn nhất trong lịch sử. Tôi trình bày với Bill lý luận của mình: Cách duy nhất thoát khỏi mảng kinh doanh đám mây mà không làm công ty phá sản là tăng doanh thu, bởi vì ngay cả khi chúng tôi sa thải toàn bộ số nhân viên hiện có, thì những chi phí về cơ sở hạ tầng cũng đủ để giết chết chúng tôi nếu doanh thu không tăng. Tiếp đến, tôi giải thích thêm rằng số dư tiền bạc nhỏ dần sẽ làm giảm lòng tin ở khách hàng, mà điều đó sẽ ảnh hưởng tới doanh thu và điều này sẽ quay lại làm giảm hơn nữa số dư tiền bạc. Bill chỉ nói vỏn vẹn: "Vòng xoáy ốc". Tôi biết ông ấy hiểu.

John và tôi vẽ sơ đồ hệ sinh thái kinh doanh để tìm xem công ty dạng nào sẽ quan tâm tới chuyện mua mảng kinh doanh đám mây. Nhưng thật không may, những công ty tiềm năng phần nhiều cũng đều đang lao đao. Những gã viễn thông khổng lồ như Qwest và WorldCom thì đang bị vướng vào mấy vụ sai phạm tài chính, còn Exodus thì đã phá sản. Chúng tôi quyết định tập trung vào ba công ty có khả năng mua nhất: IBM, Cable & Wireless và EDS.

Khối dịch vụ hosting[23] của IBM do anh chàng dễ chịu Jim Corgel đứng đầu ngay lập tức thể hiện sự quan tâm sốt sắng. Jim đánh giá cao thương hiệu Loudcloud và sự ưu việt về công nghệ của chúng tôi. EDS, ngược lại, lại tỏ ra dửng dưng. Động thái này khiến tôi hết sức lo lắng, bởi vì khi nghiên cứu tất cả các tài liệu được công bố từ hai công ty này, tôi thấy rõ rằng EDS đang cần Loudcloud hơn nhiều so với IBM. Trong các cuộc sát nhập và mua lại, thì nhu cầu luôn lấn át mong muốn. John bảo tôi: "Ben này, tôi nghĩ ta không cần phải bận tâm đến EDS mà hãy tập trung vào các mục tiêu có tính khả thi hơn". Tôi bảo John vẽ lại sơ đồ tổ chức của EDS để xem liệu có còn nhân vật có ảnh hưởng nào mà chúng tôi chưa tiếp cận không. Nhìn vào đó, tôi hỏi: "Jeff Kelly là ai vậy?" John trầm ngâm một lúc rồi nói: "Chúng ta chưa tiếp cận Jeff, nhưng ông ta là người có thể ra quyết định đấy".

Và quả thực, Jeff quan tâm tới thương vụ này. Vậy là với hai nhà thầu tiềm năng trong tay, chúng tôi bắt tay vào việc. John và tôi hối thúc cả IBM và EDS, bởi vì thời gian không ủng hộ chúng tôi. Chúng tôi tiếp cả hai công ty ở văn phòng và nhờ vào kỹ năng bán hàng tuyệt diệu của John, đôi khi họ còn chạm trán nhau ở hành

lang. Bước cuối cùng là đặt ra thời hạn cho cuộc chơi cuối cùng. John và tôi bàn nhau về cách thực hiện cho khéo, bởi vì cái thời hạn mà chúng tôi đặt ra chỉ là giả tạo. Tôi gợi ý trên đường tới Plano, Texas, nơi đặt trụ sở của EDS, thì chúng tôi dừng chân ở Los Angeles để xin lời khuyên của Michael Ovitz.

Michael là thành viên của Hội đồng quản trị Loudcloud, nhưng quan trọng hơn, ông từng được nhiều nhà quan sát gọi là Người quyền lực nhất Hollywood. Khi 28 tuổi, ông thành lập một công ty nuôi dưỡng tài năng tên là Công ty Nghệ sĩ Tài năng (CAA) và công ty này dần dần áp đảo ngành công nghiệp giải trí. Sự phát triển của CAA đã tạo cho Michael một thế ảnh hưởng mạnh mẽ tới nỗi ông có thể hoàn tất những giao dịch chưa từng được làm trước đó.

Khi chúng tôi tới, khu văn phòng của ông đang nhộn nhịp hoạt động. Có vẻ như Michael đang một mình mà ôm đồm cả tá việc cùng lúc, nhưng ông vẫn ra ngoài gặp John và tôi. Chúng tôi giải thích tình hình: công ty đang chạy đua với thời gian và có hai nhà thầu, song không có cách nào đưa họ vào quá trình chốt. Michael nghĩ ngợi một lát rồi đưa lời khuyên:

“Các vị, tôi đã kinh qua nhiều thương vụ và qua đó tôi đã xây dựng được một phương thức - hay một triết lý - làm việc. Với triết lý đó, tôi có một số niềm tin. Tôi tin người ta có thể đưa ra những thời hạn giả tạo. Tôi tin người ta sẵn sàng chơi khăm lẫn nhau. Tôi tin người ta có thể làm mọi việc, bất kỳ việc gì, dù phi pháp hay phi đạo đức, miễn là hoàn tất được thương vụ”.

Michael có cách giải thích sự việc hết sức rõ ràng.

Chúng tôi cảm ơn Michael và lên đường ra sân bay. Về tới nơi, chúng tôi gọi cả EDS và IBM tới để thông báo cho họ rằng chúng tôi sẽ hoàn thiện quy trình bán Loudcloud trong vòng 8 tuần sắp tới. Nếu muốn tham gia, họ phải đáp ứng được thời hạn đó hoặc nếu không thì rút lui ngay. Thời hạn giả tạo theo cách của Michael Ovitz đã phát huy hiệu quả tối đa. Chúng tôi biết rằng có thể sẽ phải kéo dài thời hạn đó, nhưng Michael đã cho chúng tôi niềm tin rằng kéo dài thời hạn còn tốt hơn nhiều so với khi không có thời hạn nào cả.

Sau 7 tuần, chúng tôi đi đến thỏa thuận với EDS. Họ sẽ mua Loudcloud với giá 63,5 triệu đô la tiền mặt và tiếp quản các khoản nợ và thiệt hại về tiền mặt của công ty. Chúng tôi vẫn sẽ giữ quyền sở hữu trí tuệ đối với Opsware và trở thành một công ty phần

mềm. Sau đó EDS sẽ cho phép phần mềm của chúng tôi được chạy trên cả Loudcloud và EDS với mức giá 20 triệu đô la/năm. Tôi nghĩ đó là thương vụ hời cho cả EDS và chúng tôi. Thế là còn tốt hơn nhiều so với phá sản. Tôi như trút đi được cả gánh nặng. Lần đầu tiên trong 18 tháng ròng, tôi được thư thái hít một hơi thật sâu. Dẫu vậy, mọi chuyện vẫn không hoàn toàn dễ dàng. Bán Loudcloud cũng có nghĩa là bán đi khoảng 150 nhân viên cho EDS và sa thải 140 người khác.

Tôi gọi điện cho Bill Campbell để báo tin vui: giao kèo đã được ký kết và chúng tôi sẽ công bố chuyện này ở New York vào thứ Hai tới. Ông trả lời: "Thật tệ là anh sẽ không thể tới New York để tham dự buổi công bố này được; anh phải cử Marc đi".

Tôi: "Ông nói thế là có ý gì?"

Bill: "Anh phải ở nhà để làm rõ tình hình cho nhân viên chứ. Anh không có dư một ngày một phút nào đâu. Họ cần phải biết họ sẽ làm việc cho anh, hay cho EDS, hay phải đi tìm việc khác".

Chết tiệt. Ông ấy nói đúng. Tôi cử Marc tới New York còn mình thì chuẩn bị thông báo tình hình cho nhân viên. Lời khuyên nhỏ đó của Bill đã trở thành nền tảng cần thiết để chúng tôi xây dựng công ty mới. Nếu chúng tôi không đối xử công bằng với những người phải ra đi, thì những người ở lại sẽ mất niềm tin vĩnh viễn đối với chúng tôi. Phải là một vị CEO từng kinh qua những hoàn cảnh tồi tệ, kinh khủng và đáng sợ mới có thể đưa ra lời khuyên như vậy vào một thời điểm như thế.

[22]. Đầu tư tư nhân vào cổ phần đại chúng (PIPE): bao gồm việc bán các cổ phiếu phổ thông hay một số dạng cổ phiếu ưu đãi, chứng khoán chuyển đổi cho các nhà đầu tư tư nhân. Đây là một hình thức phân phối cổ phần trong các công ty đại chúng mà không thông qua các đợt chào bán ra công chúng trên thị trường chứng khoán. (B.T)

[23]. Hosting: dịch vụ lưu trữ nội dung trang tin điện tử, website, các thông tin tư liệu, hình ảnh,... của khách hàng trên một máy chủ Internet. (N.D)

Chương 3
ĐỐI DIỆN CẢM XÚC

"Tôi tiến bước, trực chỉ một con đường

Kiên tâm tìm kiếm sự hoàn hảo, bất chấp sợ hãi bủa vây".

- Jay Z , "On to the next one"

Giao dịch với EDS hoàn tất, tôi thở phào vì tình hình công ty giờ đã ổn định, nhưng các cổ đông lại không nghĩ như thế. Tôi đã bán đi tất cả các khách hàng hiện có, tất cả nguồn doanh thu và mảng kinh doanh mà họ vốn quen thuộc. Từng cổ đông lớn lần lượt bỏ đi và giá cổ phiếu tụt xuống mức 0,35 đô la/cổ phiếu, tương đương với khoảng một nửa số tiền mặt chúng tôi có tại ngân hàng. Hóa ra trước đây không ai hay biết tình hình công ty nguy ngập đến mức nào và giờ đây cũng không một ai có niềm tin vào tương lai. Tôi quyết định đưa nhân viên đi chơi một chuyến

đồng thời thuyết phục họ về cơ hội trước mắt.

Tôi thuê 40 phòng ở một nhà nghỉ hạng xoàng ở Santa Cruz rồi đưa toàn bộ 80 nhân viên còn lại tới đó để ăn uống một đêm và ngày hôm sau thì giải thích cho họ hiểu về cơ hội với Opsware. Cuối ngày, tôi lấy hết lòng thành thật của mình ra mà nói với họ rằng:

"Vậy là tôi đã chia sẻ với các bạn mọi điều mà tôi biết cũng như những suy nghĩ của tôi về cơ hội đang ở trước mắt chúng ta. Các nhà đầu tư Phố Wall không tin rằng Opsware là một ý tưởng hay, nhưng tôi thì tin. Và nếu các bạn không tin, thì tôi cũng rất hiểu và thông cảm. Vì đây là một công ty hoàn toàn mới và chúng ta cũng đang đứng trước một thách thức cũng hoàn toàn mới, nên hôm nay tôi sẽ tặng cổ phiếu mới cho tất cả các bạn. Tôi chỉ có một yêu cầu duy nhất là nếu có ai đó muốn ra đi, thì hãy ra đi ngay trong hôm nay. Tôi sẽ không tiễn các bạn ra cửa nhưng sẽ giúp các bạn tìm công việc mới. Còn chúng ta cần biết mình đang đứng ở đâu. Chúng ta cần phải biết ai ủng hộ mình và ai có thể tin cậy được. Chúng ta không thể để tình trạng chảy máu chất xám diễn ra. Các bạn có trách nhiệm phải thành thật trước các đồng nghiệp của mình. Bây giờ từng người hãy cho chúng tôi biết bạn đứng về phía nào".

Ngày hôm đó có hai nhân viên bỏ việc. Trong số 78 người còn lại, 76 người tiếp tục gắn bó với công ty cho đến ngày công ty được Hewlett-Packard mua lại 5 năm sau đó.

Sau buổi họp dã ngoại, điều đầu tiên tôi phải làm là tăng giá cổ phiếu. NASDAQ đã gửi cho tôi một bức thư thông báo gọn lỏn rằng nếu chúng tôi không đưa giá cổ phiếu vượt khỏi ngưỡng 1 đô la, họ sẽ "gạch tên" chúng tôi khỏi sàn giao dịch và đẩy chúng tôi xuống hạng cổ phiếu ba xu[24]. Hội đồng quản trị tranh luận về giải pháp cho tình huống này - nào là chia tách cổ phiếu, nào là mua lại cổ phiếu trên thị trường,... - riêng tôi cảm thấy rằng chúng tôi chỉ cần kể lại đúng hiện trạng của mình: chúng tôi có một đội ngũ nhân viên xuất sắc, 60 triệu đô la ở ngân hàng, một hợp đồng trị giá 20 triệu đô la/năm với EDS và một số tài sản trí tuệ tuyệt vời. Nếu tôi không phải là vị CEO kém cỏi nhất mọi thời đại, thì công ty chúng tôi có thể có giá trị hơn 30 triệu đô la. Và quả thực, câu chuyện mà chúng tôi kể ra đã được đón nhận, giá cổ phiếu leo lên qua mốc 1 đô la/cổ phiếu.

Công việc tiếp theo là phải có sản phẩm trình làng. Opsware được xây dựng để chạy trên riêng một mình Loudcloud, nên nó chưa

sẵn sàng phục vụ cả thế giới. Thật ra, có những phần mã đã được nối cứng vào các máy trong tòa nhà của công ty và giao diện người dùng cũng chưa thể đáp ứng cho số đông. Phần quản lý mạng này được đặt tên là Jive[25], ở trang chính còn để hình một chiếc mũ lông chim điệu đà màu tím. Dự án Oxide đã tạo đà khá tốt cho chúng tôi, song các kỹ sư vẫn không khỏi lo lắng. Họ lên cho tôi một danh sách dài dằng dặc về những tính năng cần phải hoàn thiện trước khi tung phần mềm này ra thị trường. Họ còn chỉ cho tôi biết những công ty đối thủ nào có sản phẩm hoàn thiện hơn.

Ngồi nghe những lời than phiền bất tận của họ, tôi dần nhận ra rằng những tính năng mà các kỹ sư muốn bổ sung thêm đều xuất phát từ yêu cầu của Loudcloud. Dù đau đớn, nhưng tôi biết rằng chúng tôi sẽ phải xông vào thị trường để tìm hiểu ngọn ngành về nó trước khi xây dựng được một sản phẩm phù hợp. Cái trái khoáy nằm ở chỗ, cách duy nhất để tìm hiểu thị trường là tung ra một sản phẩm chưa phù hợp rồi xoay sở cách bán nó. Làm vậy sẽ không tránh khỏi vấp ngã, song chúng tôi sẽ nhanh chóng rút kinh nghiệm và biết được mình cần phải làm gì để sinh tồn.

Công việc cuối cùng là thiết kế lại đội ngũ lãnh đạo. Tôi có một vị giám đốc tài chính không biết gì về kế toán cho mảng phần mềm, một vị giám đốc kinh doanh chưa từng bán phần mềm và một vị giám đốc marketing không có khái niệm gì về thị trường của mình. Cả ba đều rất xuất sắc trong công việc cũ, song lại không đáp ứng được các yêu cầu của công việc mới. Tuy day dứt, nhưng sự ra đi của họ là cần thiết.

Sau khi ổn định chiến lược và đội hình, công việc bắt đầu vận hành. Khách hàng dần dần đều đặn đến với chúng tôi và giá cổ phiếu của công ty tăng từ mức 0,35 đô la lên tới hơn 7 đô la/cổ phiếu. Có vẻ như cuối cùng chúng tôi cũng thoát khỏi giai đoạn ngặt nghèo.

Nhưng dĩ nhiên là tôi đã sai.

[24]. Cổ phiếu ba xu: nguyên văn là “penny stocks”. Trong tiếng Việt, “penny stocks” còn được dịch ra là cổ phiếu thị giá thấp, là loại cổ phiếu có mệnh giá nhỏ (thấp hơn 5 đô la ở thị trường chứng khoán Mỹ). Đây là loại chứng khoán có độ rủi ro rất cao, nhất là khi được mua bán với số lượng nhỏ mà không có giấy tờ chính thức. (B.T)

[25]. Jive: nhạc nhảy. (N.D)

60 NGÀY SINH TỒN

Sau khi chuyển hướng sang Opsware được vài quý thì chúng tôi nhận được tin cực xấu từ EDS, khách hàng lớn nhất của chúng tôi. Thú thực, gọi họ là "khách hàng lớn nhất" thì vẫn chưa nói lên được hết vai trò của họ, bởi EDS chiếm tới 90% doanh thu của công ty. Và lúc này họ đang bất mãn với chúng tôi. Quá trình triển khai Opsware của họ bị đình trệ và không đạt được mục tiêu ban đầu vì họ gặp phải rất nhiều trục trặc kỹ thuật nan giải. EDS muốn hủy việc triển khai này, chấm dứt hợp đồng với chúng tôi và lấy lại tiền về. Đưa lại tiền cho EDS thì cũng đồng nghĩa với việc kết liễu Opsware, mà quay lại nổi xung với vị khách mang lại cho mình 90% doanh thu thì cũng chẳng khác gì giết chết Opsware. Một lần nữa, chúng tôi lại lâm vào cảnh lao đao.

Tôi triệu tập hai trợ lý hàng đầu của mình đối với khách hàng này để họp bàn.

Jason Rosenthal là nhân viên đầu tiên mà tôi tuyển dụng và là quản lý cừ nhất công ty. Jason từng theo học trường Đại học Stanford, anh có một trí nhớ hoàn hảo và có thiên tài quản lý mọi chi tiết trong một dự án phức tạp. Anh phụ trách việc triển khai EDS.

Anthony Wright thì lớn lên ở một vùng khó khăn ở Pittsburgh. Anh là con trai của võ sĩ đường phố Joe Wright; bản thân anh cũng từng đạt đai đen ở mấy môn võ thuật. Anthony là mẫu người tự lập, có ý chí quyết tâm sắt đá và không chấp nhận thất bại; ngoài ra, anh còn có một khả năng phi thường là chỉ qua một cái liếc mắt anh đã có thể nhìn thấu bản chất con người và động cơ của họ - theo nhận xét của một đồng nghiệp làm cùng nhóm với anh thì Anthony "có thể dụ chó bỏ khúc xương". Anthony là người quản lý mối quan hệ với EDS.

Tôi bắt đầu cuộc họp với việc tìm hiểu xem chuyện gì đã xảy ra. Hóa ra là rất nhiều chuyện. Môi trường hoạt động của EDS thật

điên rồ và hỗn loạn. Họ kế thừa các mạng lưới và cơ sở hạ tầng của tất cả các khách hàng, ở mọi "kỷ nguyên" khác nhau. Họ có những trung tâm dữ liệu có tốc độ kết nối là 56-kilobit trong khi lúc này tốc độ kết nối mọi người sử dụng nhanh gấp 20 lần con số đó. EDS chạy những phiên bản hệ điều hành cổ lỗ tới mức chúng không thể hỗ trợ cho những công nghệ cơ bản như thread[26], hay nói cách khác là phần mềm của chúng tôi sẽ không thể chạy được trên đó. Mà người của họ thì lại khác người của chúng tôi. Có lần chúng tôi còn thấy nhân viên của họ ngủ gục tại trung tâm dữ liệu vào lúc 2 giờ chiều: rõ ràng, họ không có động lực làm việc và cũng không cảm thấy hạnh phúc. Ngoài ra, sản phẩm của chúng tôi cũng còn chưa hoàn thiện và mỗi sai sót của nó đều trở thành lý do để ngưng việc triển khai.

Tôi nghĩ ngợi hồi lâu, vò đầu bứt tai rồi từ từ đưa chỉ thị cho họ:

"Tôi rất hiểu những khó khăn đó; và hơn hết, tôi rất cám ơn các anh vì những nỗ lực đã bỏ ra. Tuy nhiên, có lẽ tôi đã trình bày không được rõ ràng về tình cảnh của chúng ta hiện nay. Lúc này không phải là lúc để thanh minh, biện bạch. Chúng ta phải chiến thắng. Nếu bị EDS bỏ rơi thì chúng ta coi như xong. Cuộc IPO, những nỗ lực tránh cho Loudcloud khỏi phá sản, những nhân viên bị sa thải và những đau đớn mà chúng ta đã trải qua, rốt cuộc đều sẽ thành công cốc. Vì vậy, con đường duy nhất là giành chiến thắng. Chúng ta không thể để mất khách hàng này".

"Jason, cả công ty này giờ đang nằm dưới quyền chỉ huy của anh. Tôi sẽ bảo đảm để anh có được bất kỳ điều gì anh cần. Còn Anthony, tới đây Jason sẽ nỗ lực để đáp ứng mọi kỳ vọng của EDS, nhưng anh ấy sẽ thất bại. Anh ấy sẽ không đáp ứng nổi một kỳ vọng nào của họ, vậy nên nhiệm vụ của anh là phải tìm cho bằng được điều mà họ không kỳ vọng, nhưng muốn có. Anh có trọng trách phải tìm cho ra cái giá trị thú vị đó. Và khi anh tìm ra, chúng ta sẽ đưa nó cho họ".

Sau cuộc họp, Jason và Anthony lập tức lên đường, trực chỉ Plano, Texas, để gặp gỡ các đối tác ở EDS.

Họ không biết ai là người ra quyết định, nhưng sau hàng loạt cuộc họp và bế tắc, cuối cùng họ cũng lần được tới cửa của một người - ta hãy tạm gọi anh ấy là Frank Johnson (không phải tên thật). Lớn lên trên những giếng dầu ở Oklahoma và tốt nghiệp trường West Point[27], giờ đây Frank đang phụ trách những người quản lý máy chủ ở EDS. Anthony và Jason tới để trình bày về công nghệ Opsware và tiềm năng tiết kiệm chi phí vận hành của nó.

Ngồi xuống chưa ấm chỗ, Frank đã đẩy ghế đứng lên rồi quát tướng: "Đồ quái quỷ các anh có biết tôi nghĩ gì về Opsware không? Tôi nghĩ nó là một đống rác thải! Suốt ngày tôi phải nghe những lời ca thán về nó. Tôi sẽ làm mọi việc để có thể tống cổ các anh ra khỏi chỗ này!"

Tiếp đó, Frank nói anh đang lên kế hoạch bứt rễ toàn bộ phần mềm của chúng tôi ngay lập tức và yêu cầu hoàn tiền. Giọng anh rất nghiêm túc.

Anthony vẫn giữ nguyên vẻ bình tĩnh. Anh nhìn thẳng vào mắt Frank mà nói: "Frank, tôi sẽ làm đúng theo những gì anh nói. Anh đã nói rất to và rõ ràng. Đây là thời điểm tồi tệ cho cả hai bên. Tôi xin phép mượn điện thoại của anh để gọi cho Ben Horowitz và thông báo với anh ta về chỉ thị của anh. Nhưng trước khi làm thế, tôi có thể hỏi anh một câu được không? Nếu công ty tôi cam kết khắc phục những sự cố đó, thì anh có thể cho chúng tôi một thời hạn là bao nhiêu?"

Frank đáp: "60 ngày". Anthony nói rằng đồng hồ đã bắt đầu tính giờ, rồi ngay lập tức rời đi. Quả là một tin tức hay ho: chúng tôi có đúng 60 ngày để khắc phục tất cả các trục trặc và hoàn tất việc triển khai phần mềm. Nếu không, chúng tôi coi như xong đời. Chúng tôi có 60 ngày để sống.

Một bài học mà tôi học được từ khi mới chập chững vào nghề là bất cứ khi nào một tổ chức lớn muốn làm điều gì đó, thì luôn luôn có một người có khả năng trì hoãn toàn bộ dự án lại. Công việc của một kỹ sư có thể bị ngưng trệ vì còn phải đợi một quyết định từ trên rót xuống, hay do vị quản lý rụt rè không dám tự ý mua một thiết bị quan trọng. Những sự dè dặt này có thể dẫn tới những sự trì hoãn chết người. Mà tôi thì không thể cho phép bất kỳ sự dè dặt nào cả, vậy nên tôi lên kế hoạch họp mặt hàng ngày với Anthony, Jason và cả nhóm dự án - dù rằng bây giờ họ làm việc ở tận Plano. Mục tiêu của chúng tôi là loại bỏ tất cả những chướng ngại vật, do đó nếu có bất kỳ ai bị vướng mắc vì bất kỳ lý do gì, thì vướng mắc đó cũng không thể tồn tại quá 24 giờ đồng hồ - tức là khoảng thời gian giữa hai buổi họp.

Trong lúc đó, Anthony xoay đủ cách để tìm ra cái giá trị thú vị mà chúng tôi có thể cung cấp cho EDS. Chúng tôi bắt đầu từ những điều vụn vặt, dù không giúp chúng tôi thay đổi số phận của mình song có thể hé lộ những đầu mối quan trọng. Chúng tôi đưa Frank đi gặp các kỹ sư và kiến trúc sư hàng đầu của công ty. Khi đặt vé bay, Anthony báo về rằng Frank muốn đặt thời gian nghỉ giữa

chặng càng lâu càng tốt ở sân bay chuyển tiếp. Tôi cứ tưởng mình nghe nhầm.

Tôi: "Sao? Anh ấy muốn kéo dài thời gian nghỉ giữa chặng à?"

Anthony: "Đúng vậy".

Tôi: "Sao lại có người muốn nghỉ ngơi ở sân bay kia chứ?"

Anthony: "À thì rõ là anh chàng muốn lang thang ở quầy bar tại sân bay rồi".

Tôi: "Sao anh ấy lại thích làm thế nhỉ?"

Anthony: "Tôi cũng hỏi câu đó và Frank đáp là: 'Vì tôi ghét công việc này và ghét gia đình tôi'".

Chà. Hóa ra trước đó tôi không hề hay biết gì về con người mà mình đang tiếp xúc. Việc tìm hiểu sự khác biệt giữa quan điểm của Frank với chúng tôi sẽ giúp suy nghĩ của tôi được thông suốt hơn. Frank nghĩ chúng tôi sẽ chơi xỏ anh ấy - đó là điều luôn xảy ra trong công việc và có thể là cả đời sống cá nhân của anh. Cần phải làm điều gì đó thật ấn tượng để phá bỏ tâm lý này đi. Chúng tôi cần phải liên kết với quầy bar ở sân bay, chứ không phải với công việc hay gia đình anh.

Cùng lúc đó, Jason dẫn đầu nhóm dự án thực thi việc triển khai với độ chính xác hoàn hảo. Một tháng sau khi thực hiện kế hoạch, đoàn bay của hãng Southwest Airlines trên chuyến San Jose - Dallas đã biết rõ tên của Jason và cả nhóm. Công việc dần tiến triển, song vẫn chưa đủ. Chúng tôi chắc chắn là sẽ không thể hoàn tất việc triển khai cho EDS trong 60 ngày, vậy nên lúc này cái giá trị thú vị của Anthony trở nên vô cùng cần thiết.

Khi tôi đang ngồi thừ người trong văn phòng, cầu mong một sự đột phá nào sẽ đến thì chuông điện thoại reo. Anthony đang ở đầu dây bên kia.

Anthony: "Ben này, tôi tìm ra rồi đấy".

Tôi: "Tìm ra cái gì?"

Anthony: "Giá trị thú vị là Tangram".

Tôi: "Sao?"

Anthony: "Tangram. EDS sử dụng một sản phẩm từ một công ty

có tên Tangram để lưu trữ phần cứng và phần mềm của họ. Frank rất chuộng sản phẩm đó, nhưng phòng mua sắm đang ép anh ta phải chuyển sang một sản phẩm tương tự của Computer Associates (CA) bởi vì nhờ thỏa thuận với công ty này, họ có thể sử dụng sản phẩm đó miễn phí. Frank rất ghét sản phẩm của CA, nên anh ta lại đang bị chèn ép".

Tôi: "Vậy chúng ta có thể làm gì bây giờ?"

Anthony: "Nếu Opsware có thể cung cấp Tangram miễn phí, thì Frank sẽ thích chúng ta".

Tôi: "Nghe rất khó khả thi về mặt kinh tế. Nếu mua giấy phép từ Tangram rồi giao lại cho EDS thì chi phí sẽ rất lớn. Làm sao chúng ta có thể giải trình với các nhà đầu tư được đây?"

Anthony: "Anh đã bảo tôi tìm hiểu xem EDS nóng lòng muốn có cái gì, thì đấy, họ rất muốn có Tangram".

Tôi: "Hiểu rồi".

Vì chưa từng nghe đến tên Tangram nên tôi lập tức tìm hiểu thông tin về họ. Đó là một công ty nhỏ ở Cary, Bắc Carolina, nhưng họ đang giao dịch trên sàn NASDAQ. Tôi tìm hiểu về giá trị vốn hóa thị trường[28] của họ. Thật không tin nổi! Theo trang Yahoo Finance, thì Tangram chỉ có giá 6 triệu đô-la. Tôi chưa từng nghe đến công ty đại chúng nào mà giá lại rẻ đến thế.

Tôi tức tốc gọi điện cho John O'Farrell, Giám đốc Triển khai kinh doanh và nói rằng tôi muốn mua Tangram và việc dàn xếp mua bán này phải được thực hiện thật nhanh gọn - tức là phải xong trước khi hết hạn 60 ngày với EDS.

Tangram lúc đó nằm dưới sự điều hành của Norm Phelps, vị CEO tạm thời - đây là một dấu hiệu tuyệt vời cho thấy rằng họ đang rất sẵn lòng bán công ty, bởi vì đa phần các hội đồng quản trị đều vậy: họ thà bán công ty còn hơn lao vào cái trò may rủi là thuê CEO mới. John tiếp cận với Tangram và ngay lập tức, họ thể hiện sự quan tâm. Vậy là chúng tôi thành lập luôn một đội vừa thực hiện điều tra về công ty, vừa thương thảo vụ sáp nhập. Cuối đợt điều tra, tôi tập trung nhóm dự án lại. Tất cả đều nhất loạt đồng thanh rằng mua Tangram là một ý tưởng tồi, bởi vì công nghệ của họ rất khó dung hòa, mà cũng không đáng giá đến vậy. Công ty này lại còn ở Bắc Carolina nữa. Họ đã tồn tại được 15 năm và công nghệ của họ cũng già nua cũ kỹ như họ vậy. Nhóm tài chính cho rằng vụ mua lại này sẽ thiệt hại nặng nề. Tôi ngồi im nghe, rồi sau đó

nói với tất cả bọn họ rằng tôi không quan tâm tới tất cả những thứ đó. Chúng tôi nhất định phải mua Tangram cho bằng được. Mọi người có vẻ sốc, nhưng không ai tranh cãi với tôi.

John và tôi thương lượng để mua Tangram với giá 10 triệu đô-la, trả bằng tiền mặt và cổ phiếu. Giao kèo được ký kết trước thời hạn 60 ngày. Tôi gọi điện cho Frank để thông báo rằng sau khi giao dịch hoàn tất, chúng tôi sẽ đưa tất cả phần mềm của Tangram vào làm phần miễn phí trong hợp đồng với Opsware. Frank nhảy cẫng lên. Vậy là chúng tôi đã giải quyết được bài toán Tangram của Frank và anh ấy đã đánh giá công việc của nhóm Jason với cách khác hẳn. Cuối thời hạn 60 ngày, Frank triệu tập nhóm chúng tôi lại và nói:

"Tôi đã nói điều mà tôi đã nói với các bạn ngay từ đầu quá trình này với rất nhiều công ty khác rồi. Tất cả đều hứa hẹn, nhưng không ai thực hiện được cả. Các bạn thì đã thực hiện được lời hứa của mình. Tôi rất ngạc nhiên vì điều đó. Các bạn là công ty đối tác tốt nhất mà tôi có và tôi rất vui được làm việc cùng các bạn".

Vậy là chúng tôi thành công rồi. Chúng tôi đã giữ chân được khách hàng này và giải cứu cho cả công ty. Thật nhẹ gánh làm sao! Song vẫn còn một chút vấn đề nhỏ với công ty mà chúng tôi vừa mua cùng 57 nhân viên của họ. Một số quyết định thì hết sức đơn giản, chẳng hạn như chúng tôi không cần 9 trong số 10 nhân viên bán hàng, vì đằng nào thì họ cũng có bán được cái gì đâu. Một số quyết định khác lại phức tạp hơn: có nên giữ địa điểm làm ăn ở Bắc Carolina hay không? Cuối cùng, chúng tôi quyết định giữ nó lại và chuyển bộ phận hỗ trợ khách hàng qua đó. Hóa ra là nếu tính đến cả tỉ lệ đến/đi của nhân viên và chi phí tuyển dụng/đào tạo, thì các kỹ sư ở Cary, Bắc Carolina sẽ tốn ít kinh phí hơn các kỹ sư ở Bangalore, Ấn Độ. Nhiều năm sau đó, Tangram đã chứng tỏ rằng mua lại họ là một quyết định sinh lời rất lớn và còn vượt ra ngoài nhiệm vụ ban đầu của nó là giữ chân EDS.

Trong các cuộc họp bàn về việc sát nhập, cả hai bên đều thống nhất rằng Giám đốc Tài chính của Tangram, John Nelli, sẽ không gia nhập Opsware. Nhưng tới giai đoạn ký và chốt hợp đồng, John bắt đầu có những trận đau đầu khủng khiếp. Sau đó, bác sĩ phát hiện ra rằng anh bị ung thư não. Vì John sẽ không phải là nhân viên của Opsware, mà đây lại là trường hợp tồn tại từ trước, nên về mặt pháp lý, anh ấy không nằm trong diện được nhận bảo hiểm y tế của công ty. Song chi phí điều trị không có bảo hiểm đi kèm có lẽ sẽ khiến cả gia đình anh ấy lao đao, nên tôi hỏi giám đốc nhân sự về chi phí giữ tên anh ấy trong danh sách nhân viên được nhận

lương cho tới khi anh đủ điều kiện được hưởng chế độ COBRA[29] và chi phí của COBRA là gì. 200.000 đô-la - một con số không hề rẻ, thực ra là rất lớn đối với một công ty như chúng tôi. Không chỉ có thế, chúng tôi hầu như không quen biết John, nên nói đúng ra thì chúng tôi không "nợ" anh ấy cái gì cả. Vậy nên đây không phải là vấn đề của chúng tôi. Chúng tôi cũng đang còn phải vật lộn cho cuộc sống của chính mình kia mà.

Vâng, đúng là chúng tôi đang chống chọi để bảo vệ cuộc sống của chính mình, nhưng John thì đang sắp mất đi cuộc sống của anh ấy. Cuối cùng, tôi quyết định sẽ thanh toán chi phí y tế cho anh ấy bằng nguồn ngân sách công ty. Tôi nghĩ sẽ không còn ai đả động gì tới quyết định đó nữa, nhưng 15 tháng sau, tôi nhận được một bức thư viết tay của vợ John thông báo rằng anh đã qua đời. Trong thư viết rằng chị đã hết sức ngạc nhiên khi thấy tôi sẵn sàng giúp đỡ một người hoàn toàn xa lạ và gia quyến của anh ta và rằng tôi đã cứu cô ấy khỏi tình trạng tuyệt vọng. Chị còn viết dài nữa về việc chị không hiểu tại sao tôi lại làm thế, nhưng điều đó đã giúp chị tiếp tục sống và chị rất biết ơn tôi.

Tôi mơ hồ cảm thấy như mình vừa làm được điều gì đó, vì rằng tôi đã biết tuyệt vọng là như thế nào.

[26]. Thread (hay còn gọi là tiểu trình/luồng): là một thuật ngữ lập trình. Thread cho phép chương trình thực hiện đồng thời nhiều tác vụ, và giúp quá trình tương tác với người dùng không bị gián đoạn. (N.D)

[27]. West Point: tên gọi tắt của Học viện Lục quân Hoa Kỳ (United States Military Academy), học viện quân sự lâu đời nhất và nổi tiếng nhất tại Mỹ. Trường có yêu cầu tuyển chọn và quá trình đào tạo rất khắt khe, là nơi từng cho ra lò nhiều danh nhân và CEO nổi tiếng. (B.T)

[28]. Giá trị vốn hóa thị trường (market capitalization): là thước đo quy mô của công ty, tức tổng giá trị thị trường của công ty, được xác định bằng số tiền bỏ ra để mua lại toàn bộ công ty này trong

điều kiện hiện tại. (N.D)

[29]. COBRA (Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act): Đạo luật về bồi thường lao động tổng hợp. Là một đạo luật của Mỹ, cho phép người lao động mất quyền lợi bảo hiểm y tế (trong những trường hợp như bị cho nghỉ việc bất ngờ, bị giảm giờ làm, tử vong, ly dị, và các sự cố khác) tiếp tục được hưởng quyền lợi bảo hiểm y tế của công ty trong một thời gian nhất định. (N.D)

SỐNG CÒN[30]

Gần như ngay sau khi hóa giải được cuộc khủng hoảng với EDS, tôi lại tiếp tục nhận về thông tin rằng ba khách hàng mới đầy triển vọng của chúng tôi đang dãn ra. Một đối thủ rất xuất sắc, BladeLogic, mới xuất hiện và đang tranh giành các khách hàng chủ chốt của chúng tôi. Chúng tôi đã để mất vài hợp đồng vào tay họ, kết quả là bị hụt chỉ tiêu quý. Giá cổ phiếu của công ty giảm xuống còn 2,90 đô la.

Mọi việc lại bắt đầu rồi đây.

Với một sản phẩm yếu kém, một cổ phiếu ngày càng giảm giá và một đội ngũ nhân viên mỏi mệt, tôi biết chúng tôi đang gặp rắc rối. Tệ hơn, Marc, người đã sát cánh bên tôi từ Loudcloud tới Opsware trên cương vị "Chủ tịch Hội đồng quản trị", lại vừa kịp quyết định ra đi để thành lập công ty mới, Ning. Tới thời điểm này, sự thành bại của Opsware thực sự đang nằm trong tay nhóm làm việc và bản thân tôi, nhưng thời gian thì thật tệ hại. Lúc này, sinh mạng công ty không chỉ lay lắt như ngọn đèn trước gió, mà phát ngôn viên nổi bật nhất của công ty còn quay lưng đi mà chọn một công việc khác. Chết tiệt thật. Sau tất cả những gì chúng tôi đã trải qua, làm sao tôi có thể yêu cầu nhân viên lao vào một nhiệm vụ bất khả thi khác? Làm sao bản thân tôi có thể có đủ sức lực để tự làm điều đó?

Tôi cảm thấy như mình không còn câu chuyện gì để nói, không còn bài phát biểu nào để thuyết trình và không còn chút nhiệt huyết nào trong người nữa. Tôi quyết định thành thật với nhân viên để xem chuyện gì sẽ xảy ra. Tôi triệu tập một cuộc họp với toàn bộ đội kỹ sư để chia sẻ như sau:

"Tôi có tin không tốt đây thưa các bạn. Chúng ta đang bị BladeLogic công kích và vấn đề nằm ở sản phẩm. Nếu tình trạng này tiếp tục, tôi sẽ buộc phải bán rẻ công ty này. Chúng ta không thể tồn tại nổi nếu không có trong tay sản phẩm thế mạnh. Vì vậy,

tôi cần từng người trong các bạn phải hành động. Tối nay, các bạn hãy về nhà và nói chuyện nghiêm túc với vợ, chồng, người yêu, hay bất kỳ ai quan tâm nhất tới bạn. Hãy nói với họ rằng: 'Ben cần có tôi trong 6 tháng tới.' Tôi cần các bạn tới công ty sớm và về nhà muộn. Tôi sẽ mua đồ ăn tối cho các bạn và tôi sẽ ở đây cùng các bạn. Đừng phạm sai lầm nào, chúng ta chỉ còn một viên đạn trong súng và chúng ta phải bắn trúng mục tiêu".

Lúc đó, tôi cảm thấy thật tồi tệ khi phải yêu cầu nhân viên tiếp tục hy sinh. Nhưng, thật kỳ lạ, trong lúc viết cuốn sách này tôi lại nhận thấy là có lẽ tôi nên cảm thấy vui vì điều đó chứ. Đây là những chia sẻ nhiều năm sau này của Ted Crossman, một trong những kỹ sư cừ nhất của tôi, về thời điểm đó và về sự ra đời của Dự án Darwin:

Trong số tất cả những thời điểm mà tôi nghĩ đến ở Loudcloud và Opsware, thì Dự án Darwin là dự án thú vị nhất, nhưng cũng khó khăn nhất. Tôi làm việc 7 ngày mỗi tuần, từ 8 giờ sáng tới 10 giờ đêm, trong suốt 6 tháng ròng liên tiếp. Một lần/tuần tôi lại dành một tối riêng cho vợ từ 6 giờ tối tới nửa đêm. Và ngày hôm sau, dù đó là thứ Bảy, tôi vẫn đến văn phòng từ lúc 8 giờ sáng và ở lại tới qua bữa tối. Tôi về nhà vào khoảng 10 - 11 giờ đêm. Hôm nào cũng vậy. Mà không chỉ có tôi, mọi người ở văn phòng đều thế.

Những đòi hỏi kỹ thuật của dự án là rất lớn. Chúng tôi phải bàn bạc cách thức thực hiện và chuyển chúng thành sản phẩm thực tế.

Thật khó, nhưng mà thật vui. Không ai bỏ cuộc cả. Mọi người đều ngầm hiểu với nhau: "Chúng ta phải làm bằng được việc này, nếu không chúng ta sẽ phải đi tìm việc khác". Đó là một nhóm gắn bó chặt chẽ với nhau. Rất nhiều người non kinh nghiệm đã nhờ đó mà trưởng thành lên, như thể họ bị ném ra giữa đại dương rồi nhận được chỉ thị: "Bơi đi nào".

Sáu tháng sau, những ý tưởng sản phẩm mới dần xuất hiện. Ben thật xuất sắc. Anh ấy phản hồi về công việc của chúng tôi và vỗ lưng khích lệ mọi người khi công việc hoàn tất.

Tám năm sau, khi đọc được những gì Ted viết, tôi đã khóc. Khóc vì mình đã không biết. Tôi cứ nghĩ mình biết, nhưng hóa ra lại chẳng biết gì. Tôi cứ nghĩ tôi đã đòi hỏi ở mọi người quá nhiều. Tôi cứ nghĩ sau khi trầy trật để sống sót sau Loudcloud, hẳn sẽ không còn ai sẵn sàng cho một nhiệm vụ sinh tử nào nữa. Giá mà khi đó tôi biết những điều này.

Sau bài phát biểu đó, chúng tôi phải thực hiện cái công việc khó khăn là định nghĩa sản phẩm. Kế hoạch sản phẩm bị trì trệ vì hàng trăm yêu cầu khác nhau từ các khách hàng hiện tại. Nhóm quản lý sản phẩm bị dị ứng với việc phải ưu tiên phát triển những tính năng tiềm năng trước những tính năng có thể đánh bại BladeLogic. Họ thường nói: "Làm sao chúng tôi có thể quay lưng lại với những yêu cầu mà chúng tôi biết là thực sự hiện hữu để theo đuổi một thứ gì đó mà chúng ta chỉ cho rằng nó sẽ hữu ích?"

Và hóa ra đó mới đúng là nội dung cốt tử của chiến lược sản phẩm: tìm ra sản phẩm phù hợp là trách nhiệm của người sáng tạo, chứ không phải trách nhiệm của khách hàng. Mong muốn của khách hàng xuất phát từ trải nghiệm của họ với sản phẩm trước mắt. Người sáng tạo có thể phải nghĩ đến mọi điều có thể, nhưng thường thì anh ta sẽ phải đi ngược lại với những gì mà anh ta biết là đúng. Do đó, sự đổi mới sáng tạo đòi hỏi sự kết hợp giữa kiến thức, kỹ năng và lòng dũng cảm. Đôi khi chỉ người sáng lập công ty mới có đủ can đảm để gạt phăng đi các con số, các dữ liệu; chúng tôi đang sắp hết thời gian, vì vậy tôi phải can thiệp:

"Tôi không cần biết những yêu cầu hiện tại là gì. Tôi cần các anh sáng tạo lại sản phẩm này và chúng ta cần phải thành công".

9 tháng sau, khi ra mắt sản phẩm mới, lúc này chúng tôi đã có thể giành được bất kỳ giao dịch nào. Với sản phẩm mới trong tay, Giám đốc Kinh doanh Mark Cranney đã sẵn sàng xung trận.

Sau khi tập hợp được một đội ngũ bán hàng hàng đầu, Mark cải biến toàn bộ quá trình bán hàng và yêu cầu toàn bộ nhân viên tham gia vào một khóa tập huấn khắc nghiệt. Anh yêu cầu nhân viên phải nắm vững thông tin. Bất kỳ sơ sẩy nào về kỹ thuật, kỹ năng, hay kiến thức đều không được dung thứ.

Chúng tôi tổ chức một cuộc họp dự đoán doanh số hàng tuần, trong đó Mark rà soát về tiến triển của từng giao dịch trước mặt toàn bộ 150 nhân viên bán hàng. Trong một cuộc họp như vậy, một nhân viên đứng lên trình bày chi tiết về một khách hàng: "Tôi có sự ủng hộ từ người hậu thuẫn của tôi, vị phó chủ tịch cấp trên của anh ấy và trưởng phòng mua sắm. Người hậu thuẫn cam đoan rằng họ sẽ hoàn tất giao dịch vào cuối quý tài chính này".

Cranney nhanh chóng hỏi: "Cậu đã nói chuyện với người đồng cấp với vị phó chủ tịch ấy chưa?"

Người nhân viên: "Chưa".

Cranney: “Cậu đã đích thân gặp vị phó chủ tịch chưa?”

Người nhân viên: “Chưa”.

Cranney: “Được rồi, vậy thì cậu nghe tôi nói cho kỹ đây. Đây là những việc cậu phải làm: trước tiên, đưa tay lên mặt mà gỡ bỏ cặp kính màu hồng xuống. Tiếp theo, hãy lấy que tăm bông mà ngoáy ráy tai cho thật sạch. Cuối cùng, cởi bỉm ra và nhấc máy lên gọi ngay cho lão phó chủ tịch đó đi, bởi vì cậu chẳng chốt được hợp đồng đó đâu”.

Mark đã đúng. Chúng tôi không có hợp đồng đó, vì người đồng cấp với vị phó chủ tịch đang ngăn cản. Cuối cùng, chúng tôi phải thu xếp gặp ông ta và chốt được hợp đồng. Nhưng điều quan trọng hơn là, Mark đã phát đi thông điệp: sự bất cẩn sẽ không được dung thứ.

Sau khi đã cải thiện được vị thế cạnh tranh, chúng tôi chuyển sang thế tấn công. Tôi đưa thêm mục “Chúng ta hiện chưa làm gì?” vào chương trình họp nhân viên hàng tuần. Thường thì khi họp nhân viên, chúng ta sẽ dành rất nhiều thời gian để rà soát, đánh giá và cải thiện những công việc chúng ta đang làm, chẳng hạn như xây dựng sản phẩm, bán sản phẩm, hỗ trợ khách hàng, tuyển dụng nhân sự mới,... Nhưng đôi khi, chính những điều chúng ta không làm mới là những điều cần phải tập trung vào.

Trong một buổi họp như vậy, sau khi nêu ra câu hỏi này, tất cả các nhân viên đều thống nhất câu trả lời: “Chúng ta chưa tự động hóa mạng lưới”. Thực ra, phiên bản Opsware đầu tiên dùng ở Loudcloud có chức năng tự động hóa mạng lưới, song khi đó phần mềm này chưa được mạnh và vì thế mà nó mới hiển thị hình chiếc mũ lông chim màu tím ở trang giao diện người dùng. Kết quả là, sau khi chuyển sang kinh doanh phần mềm, chúng tôi thu hẹp mục tiêu, chú tâm vào vấn đề tự động hóa máy chủ chứ không ngó ngàng gì tới chuyện kia nữa. Mọi thứ diễn ra suôn sẻ trong vài năm đầu của Opsware, nhưng giờ đây, chúng tôi có cơ hội lấy lại sản phẩm tự động hóa mạng lưới của mình rồi.

Thật không may, Jive lại không phải là một cơ sở mã nguồn hẳn hoi, nên không thể chuyển thành sản phẩm thương mại được. Tôi có hai sự lựa chọn: (a) bắt đầu một dự án mới, hoặc (b) mua lại một trong bốn công ty tự động hóa mạng lưới đang hoạt động. Khi mới vào nghề kỹ sư, tôi học được một bài học rằng trước khi dòng mã đầu tiên được viết ra thì tất cả các quyết định đều mang tính khách quan. Sau thời điểm đó, tất cả các quyết định đều hàm

chứa cảm xúc. Hơn nữa, bên cạnh tôi còn có John O'Farrell, nhà đàm phán M&A[31] vĩ đại nhất trong ngành, nên tôi quyết định thăm dò các công ty kia trước rồi mới tính đến chuyện tự làm sau.

Có điều đáng ngạc nhiên là trong số bốn công ty về tự động hóa mạng lưới đang hoạt động thì Rendition Networks, công ty mà chúng tôi cho rằng có cấu trúc sản phẩm tốt nhất, lại có doanh thu thấp nhất. Vì phát hiện này mà một số người trong công ty tôi tỏ ra nghi ngại về đánh giá kỹ thuật của mình. Tuy vậy, điều cơ bản mà tôi học được đó là những hiểu biết thông thường chẳng liên quan gì đến sự thật và cái thuyết thị trường hiệu quả[32] chỉ là trò bịp bợm. Còn cách nào để giải thích được rằng Opsware hoạt động với một nửa số tiền có trong ngân hàng trong khi chúng tôi có một hợp đồng mang lại 20 triệu đô la/năm và 50 kỹ sư hàng đầu thế giới? Không, các thị trường không hề "hiệu quả" chút nào trong việc tìm kiếm sự thật; nhưng chúng rất hiệu quả ở việc chỉ ra những kết luận - mà thường là kết luận sai.

Sau khi chốt hạ rằng việc mua lại thì tốt hơn là xây dựng từ đầu, chúng tôi đàm phán để mua Rendition Networks với giá 33 triệu đô la. Ba tháng sau khi hoàn tất vụ sáp nhập, John đã đàm phán thành công giao dịch bán lại sản phẩm của chúng tôi cho Cisco Systems, công ty mạng lưới lớn nhất thế giới. Giao kèo này bao gồm một thỏa thuận trong đó Cisco sẽ trả trước 30 triệu đô la để sử dụng giấy phép của chúng tôi. Như vậy, chỉ riêng một hợp đồng với Cisco cũng đủ để trang trải cho 90% chi phí mua lại Rendition Networks.

Đây là một lưu ý nhỏ của tôi với bản thân: rất nên đặt câu hỏi: "Hiện nay mình chưa làm gì?"

30. Nguyên văn tựa đề của phần này là "survival the fittest", là một cách nói khác trong tiếng Anh của khái niệm "chọn lọc tự nhiên", một phần trong học thuyết của nhà tự nhiên học người Anh Charles Darwin. Đó cũng là lý do để dự án mới của Opsware mang tên Dự án Darwin. (B.T)

31. M&A: viết tắt của cụm từ tiếng Anh "merges and acquisitions", nghĩa là "mua lại và sáp nhập". (N.D)

32. Thuyết thị trường hiệu quả: Là một giả thuyết của lý thuyết tài chính, trong đó khẳng định rằng "các thị trường tài chính là hiệu quả", rằng giá của chứng khoán trên thị trường tài chính, đặc biệt là thị trường chứng khoán, phản ánh đầy đủ mọi thông tin đã biết. Do đó, không thể kiếm được lợi nhuận bằng cách căn cứ vào

các thông tin đã biết hay những biến động của giá cả trong quá khứ. (N.D)

QUYẾT ĐỊNH CUỐI CÙNG

Khi dòng sản phẩm mở rộng được tung ra, tốc độ tăng trưởng của công ty cũng dần dần vào đà. Từ con số 0, chúng tôi nay đã tạo nên được một mảng kinh doanh phần mềm có khả năng mang lại doanh thu 150 triệu đô la. Cùng với doanh thu, giá cổ phiếu của công ty cũng lên từ mức sàn 0,35 đô la/cổ phiếu và giá giao dịch lên 6-8 đô la/cổ phiếu, đôi khi giao dịch tại thị trường vốn hóa còn lên tới trên 800 triệu đô la.

Tuy vậy, mọi chuyện vẫn chưa xuôi chèo mát mái. Mỗi quý trôi qua là qua một thử thách, bởi vì môi trường cạnh tranh và công nghệ thay đổi rất nhanh. Thời điểm này, một công nghệ có tên công nghệ ảo hóa[33] đang làm mưa làm gió trên thị trường, khiến khách hàng thay đổi lại quan điểm về việc tự động hóa môi trường của họ. Đối với tôi mà nói, ảo hóa có thể là bước đột phá về công nghệ, giúp vận hành mô hình kinh doanh điện toán đám mây. Nhưng bên cạnh đó, việc điều hành một công ty đại chúng chưa khi nào tỏ ra dễ dàng cả. Có lúc một nhà hoạt động quyền cổ đông[34] tên là Rachel Hyman nghĩ rằng cái tôi của tôi đã vượt quá tầm kiểm soát, nên bà ấy yêu cầu hội đồng gạch tên tôi ra và bán công ty ngay lập tức. Yêu cầu này được đặt ra bất chấp thực tế rằng cổ phiếu của chúng tôi đang được giao dịch với giá 7 đô la/cổ phiếu, gấp 10 lần giá lúc người này mua.

Tuy nhiên, tôi không tìm đường lui. Hễ có công ty nào tiếp cận với ý định mua lại, tôi đều trả lời: "Chúng tôi không bán". Đây là câu trả lời xuất sắc, vì rằng đúng là tôi không sẵn sàng bán công ty và câu trả lời này đã truyền tải đúng ý định đó; nhưng mặt khác, nó cũng để ngỏ cánh cửa cho người nào quyết tâm. "Không bán" không có nghĩa là chúng tôi không chịu lắng nghe các lời đề nghị, mà nó chỉ hàm ý rằng chúng tôi không chủ định tìm cách bán công ty. Vì thế, khi EMC[35] bóng gió rằng họ muốn mua chúng tôi, tôi để ngoài tai. Chúng tôi đang giao dịch ở mức khoảng 6,50 đô la/cổ phiếu, mà tôi thì không có ý định bán công ty với mức giá

như thế. Nhưng lần này, tin về ý định mua của EMC bị rò rỉ, nên giá cổ phiếu nhảy vọt lên 9,50 đô la/cổ phiếu. Vậy là phương trình kinh tế đã bị thay đổi, nhất là khi cổ phiếu tăng giá vì lý do sai lầm.

Mỉa mai thay, giá cổ phiếu càng lên, chúng tôi càng "đắt hàng". Chỉ trong vòng một tháng sau đó đã có 11 công ty đến ngỏ lời. Với sự bấp bênh trong kinh doanh và cơ hội tăng gấp đôi doanh thu, sự quan tâm của họ thật hấp dẫn.

Trước tiên, John và tôi gọi điện cho Michael Ovitz để nhờ tư vấn. Theo đánh giá của chúng tôi, Oracle[36], một trong những nhà thầu tiềm năng, ít có khả năng bỏ giá cao nhất bởi họ vô cùng nguyên tắc trong các phân tích về tài chính. Chúng tôi chia sẻ điều này với Michael và hỏi xem liệu có nên theo đuổi Oracle hay không và ông đã đưa ra một lời khuyên vô giá: "Này các chàng trai, nếu các anh định tổ chức một cuộc đua cho chó, thì phải cần có một con thỏ. Mà Oracle sẽ là một con thỏ xuất sắc đấy".

Với chiến lược đó, chúng tôi nhận về một lượng kha khá thư chào thầu, tất cả đều ra giá vào khoảng 10-11 đô la/cổ phiếu, trong đó mức bỏ thầu cao nhất cao hơn giá cổ phiếu hiện tại là 38%. Đó là một khoản lợi đáng kể, nhưng tôi vẫn không cảm thấy sẵn lòng bán công ty với giá 11 đô la/cổ phiếu. Các nhân viên đã làm việc quá cần mẫn, chúng tôi đã có quá nhiều thành tích và chúng tôi là một công ty quá tốt. Nguy cơ công ty phải hoạt động độc lập cũng khá lớn, song tôi vẫn muốn chơi một ván bài với mọi người. Tôi đề xuất với hội đồng cổ đông rằng không nên bán công ty.

Họ hết sức ngạc nhiên, song vẫn ủng hộ. Nhưng vì hội đồng phải chịu trách nhiệm trước cổ đông nên họ đặt ra một câu hỏi hóc búa cho tôi: "Nếu anh không chịu bán với giá 11 đô la/cổ phiếu, thì anh đồng ý bán với giá nào?" Tôi phải suy nghĩ về câu hỏi đó. Tôi từng hứa với nhân viên rằng nếu chúng tôi trở thành công ty số một trong một thị trường lớn, thì chúng tôi sẽ không bán công ty. Khi đó chúng tôi đang là số 1, nhưng thị trường này lớn cỡ nào? Liệu các nhân viên có muốn đi tiếp hay chỉ mình tôi muốn đi tiếp? Làm sao để có câu trả lời mà không làm kinh động đến công ty đây? Và cứ thế, trong tôi diễn ra một tràng độc thoại dài.

Đó là một cuộc tranh luận nội tâm gay gắt và phần thắng lại không nghiêng về tôi. Một mặt, tôi thấy rằng công nghệ ảo hóa sẽ tạo ra một sự bùng nổ về các máy chủ ảo và như thế, những việc chúng tôi làm có ý nghĩa hơn bao giờ hết. Mặt khác, tôi lại biện luận rằng tuy điều đó có thể đúng, song những thay đổi về cấu

trúc sản phẩm cũng sẽ khiến vị thế trên thị trường của chúng tôi bị lung lay. Tôi đã vò đầu bứt tai hàng tuần trời rồi mới đi đến kết luận rằng môi trường đang thay đổi nhanh chóng và chúng tôi cần phải thực hiện những thay đổi quan trọng đối với cấu trúc sản phẩm của mình để có thể duy trì vị trí dẫn đầu. Chìa khóa để giải đáp cho câu hỏi cuối cùng là phải dò xét tâm trạng của nhân viên. Liệu họ có sẵn sàng cho một thử thách lớn tiếp theo không, hay họ đã đi đến cuối một con đường dài mỏi mệt? Tôi quyết định cho các cấp dưới trực tiếp của mình biết mong muốn của tôi và hỏi ý kiến họ. Câu trả lời họ đưa ra thật rõ ràng: mọi người, ngoại trừ một người cảm thấy cơ hội phía trước vẫn còn rất lớn, đều đồng ý bán công ty. Giờ chỉ còn vấn đề giá cả nữa mà thôi. Nhưng bán công ty với giá nào đây?

Sau một hồi trao đổi với John O'Farrell, tôi đi đến mức giá bán là 14 đô la/cổ phiếu, hay 1,6 tỉ đô la. Tôi trình con số này lên hội đồng cổ đông, song họ cho rằng con số này rất lớn và nhiều khả năng chúng tôi sẽ khó có thể tìm được nhà thầu nào ở ngưỡng ấy. Tuy nhiên, họ vẫn ủng hộ. Tôi liên hệ lại với những người có ý định mua để thông báo rằng chúng tôi chỉ quan tâm tới những giá chào thầu từ 14 đô la trở lên. Không có ai chấp nhận cả.

Hơn một tháng trôi qua mà các nhà thầu vẫn bặt vô âm tín. Tôi nghĩ rằng vậy là chấm dứt những màn đàm phán M&A và trở lại tập trung vào việc tìm cách thay đổi để giữ thế cạnh tranh cho công ty. Nhưng rồi tôi nhận được một cuộc gọi từ Bob Beauchamp, CEO của BMC Software[37]. Ông này đưa ra mức giá 13,25 đô la/cổ phiếu. Tôi nói chắc nịch: "Bob, giá đó thật tuyệt. Nhưng giá mời thầu của chúng tôi là 14 đô la/cổ phiếu". Bob nói ông cần thêm thời gian để suy nghĩ. Hai ngày sau, ông gọi lại và đồng ý với mức giá của chúng tôi. Chà. Vậy là chúng tôi đã có được điều mình muốn.

Ngay lập tức, John và tôi gọi lại cho tất cả các nhà thầu và thông báo rằng chúng tôi đang chuẩn bị chấp nhận một giá chào. Hewlett-Packard (HP) vẫn tỏ ra quan tâm, nhưng ra mức giá 13,30 đô la/cổ phiếu nhằm đề phòng chuyện tôi dối trá ở đây. Đáp lại, tôi nói với tư cách là CEO của một công ty đại chúng, tôi không thể chấp nhận mức giá chào thấp hơn. Cuối cùng HP ra giá 14,25 đô la, tức 1,65 tỉ đô la tiền mặt. Giao dịch hoàn tất.

Vậy là con đường dài tít tắp từ Loudcloud tới Opsware cuối cùng đã kết thúc. Tôi không thể tin được chuyện mình đã bán đi thứ mà tôi đã dành 8 năm trời và tất cả nguồn sinh lực của mình để xây dựng nên. Làm sao tôi lại đi làm chuyện đó cơ chứ? Tôi nghĩ nhiều

đến phát ốm. Tôi mất ngủ, toát mồ hôi lạnh, rồi nôn, rồi khóc. Rồi tôi chợt nhận ra rằng đó là hành động thông thái nhất trong toàn bộ sự nghiệp của mình. Chúng tôi đã từ hai bàn tay không gây dựng nên mọi thứ, rồi lại nhìn mọi thứ trở về không, rồi lại tiếp tục gây dựng nó trở thành một công ty nhượng quyền trị giá 1,65 tỉ đô la.

Khi đó, tôi thấy sự nghiệp kinh doanh của mình cơ hồ như đã chấm dứt. Tôi đã tuyển dụng tất cả những con người xuất sắc mà tôi biết hay có thể tìm được và tôi đã trải qua mọi giai đoạn, từ thành lập công ty, cho tới đại chúng hóa công ty, rồi bán công ty. Có lẽ tôi không muốn đi lại chặng đường ấy nữa. Nhưng tôi đã học hỏi được rất nhiều, nên nếu chuyển sang làm một công việc khác hẳn quả sẽ là một sự lãng phí kinh nghiệm rất lớn. Thế rồi tôi nảy ra ý tưởng xây dựng một hãng đầu tư mạo hiểm kiểu mới.

Tôi sẽ nói thêm về ý tưởng này ở chương 9, nhưng từ chương 4 tới chương 8, tôi sẽ chia sẻ với bạn đọc hầu hết mọi điều tôi học được tính tới thời điểm này và một vài câu chuyện "thời chiến" đúc kết từ kinh nghiệm của tôi khi điều hành Loudcloud và Opsware.

[33]. Công nghệ ảo hóa (virtualization): là công nghệ tạo ra nhiều máy ảo nhưng có đặc điểm và tính năng sử dụng tương tự như các máy chủ thật và chạy trên một máy chủ duy nhất. (N.D)

[34]. Nhà hoạt động quyền cổ đông (shareholder activist): từ này xuất phát từ thuật ngữ "shareholder activism" (hoạt động quyền cổ đông). Đây là những hoạt động nhằm bảo vệ lợi ích và quyền lợi cho những cổ đông có phần sở hữu nhưng không trực tiếp điều hành công ty. Trong các trường hợp như tình hình hoạt động của công ty đi xuống, lương thưởng của ban quản trị quá cao, báo cáo tài chính không rõ ràng,... thì những nhà hoạt động cổ đông sẽ tìm cách gây sức ép để ban quản trị thay đổi. Thường thì họ cũng là cổ đông trong công ty. (B.T)

[35]. EMC: công ty đa quốc gia trong lĩnh vực công nghệ thông tin của Mỹ, chuyên cung cấp các dịch vụ và sản phẩm thuộc các ngành lưu trữ dữ liệu, bảo mật thông tin, ảo hóa, phân tích và điện toán đám mây. (B.T)

[36]. Oracle: công ty công nghệ khổng lồ do tỷ phú Larry Ellison sáng lập, chuyên phát triển và kinh doanh các hệ thống phần cứng máy tính và phần mềm doanh nghiệp. (B.T)

[37]. BMC Software: công ty phần mềm chuyên về các sản phẩm

quản lý dịch vụ kinh doanh (business service management). (B.T)

Chương 4
KHI KHÓ KHĂN XUẤT HIỆN

"Có nhiều cách giải quyết vấn đề liên quan giữa sự chắc chắn và không chắc chắn. Trong toán học, đó là vấn đề giữa phép tính vi phân và phép thống kê xác suất. Trong một thế giới chắc chắn, phép tính vi phân sẽ thống trị. Bạn có thể tính toán cụ thể mọi thứ một cách chính xác và chắc chắn. Khi phóng một tên lửa lên mặt trăng, bạn phải tính toán chính xác vị trí của nó ở mọi thời điểm. Nhưng với các công ty mới thành lập thì mọi việc không phải lúc nào cũng có thể xác định được vị trí tên lửa và lần hồi giải quyết từng việc một. Liệu tên lửa của bạn có tới được mặt trăng không? Hay sao Mộc? Hay nó sẽ bị lạc trong không gian? Trong những năm 1990, có vô vàn công ty mở lễ khai trương cờ giong trống mở, nhưng lại âm thầm ra đi.

Nhưng có lẽ trong tương lai bất định, xác suất và thống kê sẽ là phương thức chủ đạo để tìm hiểu về thế giới. Những đường cong chuông[38] và những cuộc đi dạo ngẫu nhiên sẽ quyết định tương lai. Các nhà sư phạm vẫn thường nói rằng nên bỏ đi môn toán vi phân ở trường phổ thông để thay thế bằng môn toán thống kê - mà đây là một điều rất quan trọng và hữu ích. Ngày nay người ta đang chuyển hướng mạnh mẽ sang quan điểm rằng cách tư duy theo phép thống kê sẽ là động lực phát triển của tương lai".

- Peter Thiel

Trong quá trình tìm cách bán mảng dịch vụ điện toán đám mây của Loudcloud, tôi gặp Bill Campbell để cập nhật tình hình cho ông nghe. Đây là một giao dịch hết sức quan trọng, bởi nếu không chốt được, công ty gần như sẽ bị phá sản.

Sau khi nghe tôi trình bày tỉ mỉ về tình hình đàm phán với cả hai công ty đang quan tâm lúc đó là IBM và EDS, Bill trầm ngâm một lúc rồi nhìn thẳng vào mắt tôi nói: "Ben này, ngoài thương vụ này,

anh còn cần phải làm một việc khác nữa. Anh cần phải làm việc riêng với Cố vấn pháp lý của anh. Phải chuẩn bị tinh thần phá sản công ty". Nếu quan sát một cách khách quan, ta sẽ tưởng rằng Bill đang thận trọng khuyên tôi lập kế hoạch phòng bị. Nhưng giọng nói và ánh mắt của Bill lại nói lên một điều khác hẳn: chúng nói rằng ông ấy tin rằng kế hoạch phòng bị này sẽ xảy ra.

Cuộc nói chuyện này khiến tôi nhớ lại câu chuyện mà một người bạn đã kể cho tôi nghe về anh trai của anh ấy, một vị bác sĩ trẻ tuổi. Một người đàn ông 35 tuổi đến gặp anh này với vẻ ngoài thật tiều tụy, đôi mắt trũng sâu và màu da tái mét. Vị bác sĩ trẻ đoán có chuyện không hay, nhưng lại không thể xác định được bệnh tình, vậy nên anh ta gọi một đồng nghiệp lớn tuổi đến để giúp chẩn đoán. Vị bác sĩ kinh nghiệm khám bệnh cho người đàn ông rồi bảo bệnh nhân ra về; sau đó, ông quay lại nói với vị bác sĩ trẻ: "Anh ta chết rồi". Vị bác sĩ trẻ sửng sốt: "Chú nói cái gì thế ạ? Anh ta vẫn còn sống ra khỏi đây kia mà?" Vị bác sĩ già trả lời: "Anh ta chưa biết điều đó, nhưng thực tình thì anh ta chết rồi. Anh ta vừa bị đột quỵ, mà khi một người còn trẻ như thế bị đột quỵ thì cơ thể chưa đủ đàn hồi để hồi phục. Anh ta sẽ không thể hồi phục nổi. Vậy nên mới nói anh ta chết rồi". Quả nhiên, ba tuần sau đó, người bệnh nhân kia qua đời.

Tôi cũng có cái cảm giác rằng Bill muốn nói với tôi rằng tôi đã chết mà chưa biết rằng mình đã chết, dù rằng tôi vẫn đang đi lại và vẫn đang tìm mọi cách để chốt giao dịch. Nói ra những lời đó đâu phải là việc dễ và chỉ có những người bạn rất thân mới có đủ can đảm để thốt ra những tin tức kinh khủng như vậy. Và nghe những lời nói đó với tôi cũng đâu có dễ dàng. Bill báo cho tôi biết để tôi có thể chuẩn bị tinh thần cho bản thân và chuẩn bị về mặt tài chính cho công ty trước cái đám tang tiền định. Khả năng chốt một giao dịch có sức giải cứu cả công ty trong bối cảnh toàn ngành công nghệ đang đóng băng như thế này là gần như bằng 0. Và nhiều khả năng là tôi đã chết thật.

Nhưng tôi đã không lên cái kế hoạch dự phòng đó. Thông qua vòng kêu gọi đầu tư và quá trình IPO gần như bất khả thi của Loudcloud, tôi đã rút ra một bài học quan trọng: CEO của những công ty mới thành lập không nên đánh cược với những tỷ lệ. Khi gây dựng một công ty, bạn phải tin rằng có tồn tại giải pháp và bạn không nên quá bận tâm rằng sẽ có bao nhiêu phần trăm bạn sẽ tìm ra giải pháp đó. Bạn phải tìm ra nó cho bằng được dù cơ hội bạn có là 9/10 hay 1/1000, bởi vì nhiệm vụ của bạn vẫn không thay đổi.

Cuối cùng, tôi đã tìm ra giải pháp, chúng tôi đã hoàn tất giao dịch với EDS và công ty không phá sản. Tôi không bực Bill. Cho đến bây giờ, tôi vẫn trân trọng việc ông đã cho tôi biết sự thật về những khả năng. Nhưng tôi không tin vào những con số thống kê, mà tôi tin vào phép tính vi phân.

Người ta thường hỏi tôi bí quyết để trở thành một CEO thành công. Đáng buồn là chẳng có bí quyết nào cả. Nhưng nếu có một kỹ năng nào đó giúp phân biệt giữa người lớn và một đứa trẻ, thì đó là khả năng tập trung và đưa ra hành động tốt nhất ngay cả trong tình huống chẳng có hành động nào là tốt cả. Chính vào lúc bạn cảm thấy mong muốn trốn chạy nhất, hay muốn chết nhất là lúc bạn có thể mang lại sự khác biệt lớn nhất trên cương vị một CEO. Trong phần còn lại của chương này, tôi sẽ đưa ra cho các bạn những bài học về cách làm thế nào để vượt qua cuộc chiến đó mà không phải bỏ cuộc hoặc cảm thấy hoa mắt chóng mặt quá nhiều.

Phần lớn các cuốn sách hướng dẫn cách làm mọi việc một cách đúng đắn để không gặp thất bại, tuy vậy, những bài học này lại nói về những việc cần làm sau khi đã thất bại. Và tin tốt là tôi đã có rất nhiều kinh nghiệm thất bại cũng như các vị CEO khác.

Tôi đặt phần này lên trước, dù rằng nó liên quan đến những vấn đề nghiêm túc về sau như cách sa thải một lãnh đạo hay nhân viên. Để làm việc này, tôi tuân theo nguyên tắc đầu tiên của Võ sĩ đạo[39] - con đường của một chiến binh: lúc nào cũng nghĩ đến cái chết trong đầu. Khi một võ sĩ lúc nào cũng nghĩ đến cái chết và ngày nào cũng sống như thể đó sẽ là ngày cuối cùng của đời mình, anh ta sẽ nghiêm khắc trong mọi hành động.

Tương tự, nếu một vị CEO luôn mang theo bên mình những bài học này, anh ta sẽ duy trì được sự tập trung trong khi tuyển dụng, đào tạo và gây dựng nền văn hóa cho riêng mình.

[38]. Đường cong chuông: là tên gọi khác của phép phân phối chuẩn hay phân phối Gauss, một phép phân phối xác suất cực kỳ quan trọng trong nhiều lĩnh vực.

[39]. Võ sĩ đạo: tức Bushido, là những quy tắc đạo đức mà các võ sĩ (samurai) ở Nhật Bản thời Trung cổ phải tuân theo. (B.T)

CUỘC CHIẾN ĐẤU

Mỗi doanh nhân khi khởi nghiệp đều có một tầm nhìn rõ ràng để đạt được thành công. Bạn sẽ tạo dựng một môi trường làm việc tuyệt vời và tuyển chọn những nhân viên xuất sắc nhất. Cùng nhau, tất cả chung tay cho ra đời một sản phẩm hoàn hảo, làm hài lòng khách hàng và khiến thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Mọi chuyện sẽ thật tuyệt vời.

Nhưng rồi, sau khi lao vào làm việc bất chấp ngày đêm để biến cái tầm nhìn đó thành hiện thực, bạn chợt tỉnh giấc và nhận thấy rằng mọi sự đã không diễn ra theo đúng kế hoạch ban đầu. Công ty không phát triển giống như bài phát biểu của Jack Dorsey[40] mà bạn từng nghe lúc mới khởi nghiệp. Sản phẩm thì lỗi lên lỗi xuống tưởng như không khắc phục được. Thị trường không diễn biến theo kỳ vọng. Các nhân viên đang dần mất đi niềm tin và một số người thậm chí còn bỏ cuộc. Một số người bỏ cuộc là những nhân viên ưu tú và thế là những người ở lại chột dạ không biết việc mình ở lại là đúng hay sai. Công ty đang dần hết tiền và các nhà đầu tư thì cho bạn biết rằng khó mà huy động được tiền nong trong bối cảnh kinh tế khó khăn như thế này. Bạn lại còn thất bại trong một cuộc cạnh tranh nữa. Bạn để mất một khách hàng trung thành. Một nhân viên ưu tú nữa lại ra đi. Các bức tường dần thu hẹp lại. Bạn đã sai ở đâu? Tại sao công ty bạn lại không hoạt động như hình dung của bạn? Bạn có đủ khả năng điều hành không? Vậy đó, khi giấc mơ trở thành cơn ác mộng, thì bạn chợt nhận ra rằng mình đang ở trong một Cuộc chiến đấu.

VỀ CHIẾN ĐẤU

Sống là chiến đấu.

- Karl Marx

Cuộc chiến đấu là khi bạn băn khoăn tại sao mình lại đâm đầu đi mở công ty.

Cuộc chiến đấu là khi người ta hỏi bạn là tại sao bạn còn chưa bỏ cuộc và bạn không biết trả lời ra sao.

Cuộc chiến đấu là khi các nhân viên nghĩ rằng bạn đang nói dối họ và bạn cho rằng có lẽ là họ đúng.

Cuộc chiến đấu là khi bạn ăn không ngon, ngủ không yên.

Cuộc chiến đấu là khi bạn không tin rằng bạn nên giữ cương vị CEO của công ty. Cuộc chiến đấu là khi bạn biết rằng bạn đang phải đối mặt với vô vàn khó khăn hơn khả năng xoay xở của mình và bạn biết rằng vị trí của mình là không thể thay thế. Cuộc chiến đấu là khi mọi người ai cũng nghĩ trong đầu rằng bạn là tên đần độn, nhưng không ai sa thải bạn. Cuộc chiến đấu là khi niềm nghi ngờ bản thân trở thành sự căm ghét bản thân.

Cuộc chiến đấu là khi trong lúc đang nói chuyện với một người khác, bạn không để lọt tai một từ nào họ nói, bởi vì tất cả những gì bạn nghe đều xoay quanh Cuộc chiến đấu này.

Cuộc chiến đấu là khi bạn muốn cơn đau đớn dừng lại. Cuộc chiến đấu là sự bất hạnh.

Cuộc chiến đấu là khi bạn muốn đi đâu đó cho khuây khỏa nhưng chỉ càng cảm thấy rối bời.

Cuộc chiến đấu là khi xung quanh bạn có rất nhiều người nhưng bạn vẫn cảm thấy mình đơn độc. Cuộc chiến đấu không hề khoan dung.

Cuộc chiến đấu là mảnh đất dung chứa những lời hứa bị phá vỡ và những giấc mơ bị vỡ vụn. Cuộc chiến là giọt mồ hôi lạnh ngắt. Cuộc chiến là khi lòng dạ bạn sôi lên như lửa đốt, khiến bạn cảm thấy như máu sắp trào ra khỏi thanh quản.

Cuộc chiến đấu không phải là thất bại, nhưng nó gây ra thất bại. Nhất là khi bạn yếu đuối. Và nó sẽ luôn thế nếu bạn là người yếu đuối.

Mà phần lớn mọi người đều không được mạnh mẽ cho lắm.

Mọi doanh nhân vĩ đại, từ Steve Jobs cho đến Mark Zuckerberg đều từng kinh qua Cuộc chiến đấu này và họ đã chiến đấu, vậy nên bạn không phải là người duy nhất. Nhưng nói thế không có nghĩa là bạn sẽ thành công. Có thể bạn sẽ không thành công, vì thế mà nó mới có tên gọi là Cuộc chiến đấu.

Cuộc chiến đấu chính là cội nguồn của sự vĩ đại.

MỘT VÀI LỜI KHUYÊN ÍT NHIỀU HỮU ÍCH

Không có chìa khóa nào để vượt qua được Cuộc chiến, tuy nhiên, dưới đây là một số điều ít nhiều hữu dụng với tôi:

- Đừng đặt tất cả gánh nặng lên vai mình. Bạn sẽ có khuynh hướng nghĩ rằng những việc đang khiến mình lo lắng còn tác động tới nhân viên của mình nhiều hơn. Nhưng điều đó không đúng, sự thực là điều ngược lại kia. Người chịu trách nhiệm nhiều nhất mới là người bị tổn thất nhiều nhất. Không người nào có thể cảm nhận được sự tệ hại nhiều hơn bạn. Bạn sẽ không thể san sẻ tất cả những gánh nặng đang mang, nhưng hãy san sẻ bất kỳ gánh nặng nào có thể san sẻ. Hãy tranh thủ sự tham gia của càng nhiều người càng tốt, ngay cả khi đó là những vấn đề liên quan đến sự sống còn của công ty. Thời kỳ tôi còn điều hành Opsware mà lại để mất quá nhiều hợp đồng vào tay đối thủ cạnh tranh, tôi đã triệu tập một cuộc họp toàn công ty để thông báo rằng chúng tôi đang bị tấn công và nếu không ngăn chặn tình trạng này thì cả công ty sẽ bị nghiền nát. Mọi người chăm chú lắng nghe không một cái chớp mắt, rồi họ tập hợp lại để chung tay xây dựng nên một sản phẩm tuyệt hảo và giải cứu công ty.
- Đây không phải là quân cờ, mà là bàn cờ thế đầy thách thức. Việc kinh doanh công nghệ thường vô cùng phức tạp. Công nghệ cơ bản thay đổi, sự cạnh tranh thay đổi, thị trường thay đổi và nhân sự thay đổi. Kết quả là, giống cảnh chơi bàn cờ ba mặt ở phim Star Trek, lúc nào cũng phải có một nước đi. Bạn nghĩ mình không có nước đi nào ư? Sao không nghĩ tới chuyện đại chúng hóa công ty có doanh thu 2 triệu đô la và 340 nhân viên với kế hoạch kiếm được 75 triệu đô la trong năm tới? Tôi đã thực hiện nước đi đó vào năm 2001, thời điểm bị coi là tồi tệ nhất để đại chúng hóa một công ty công nghệ. Tôi đã thực hiện nước đi đó khi công ty chỉ còn đủ tiền để duy trì hoạt động trong sáu tháng. Vậy đó, lúc nào cũng phải có một nước đi.
- Hãy kiên trì và may mắn có thể sẽ đến với bạn. Trên bàn cờ công nghệ, ngày mai có thể sẽ hoàn toàn khác so với ngày hôm nay. Nếu bạn đủ sức tồn tại để nhìn thấy ngày mai, thì nó có thể sẽ mang lại cho bạn những câu trả lời mà ngày hôm nay tưởng chừng như không có lời giải.
- Đừng vơ hết vào mình. Hoàn cảnh hiện thời có thể là do một tay bạn tạo ra. Bạn tuyển người, bạn ra quyết định, nhưng

ngay từ khi mới đảm nhận chức vụ này bạn đã biết rằng đó là một công việc nguy hiểm. Ai chẳng mắc sai lầm. Mà CEO thì trăm người đều mắc tới hàng nghìn sai lầm. Vậy nên việc tự đánh giá, dằn vặt mình sẽ chẳng giúp ích gì được đâu.

- Hãy nhớ rằng đây chính là điều giúp phân biệt được một người lớn với một đứa trẻ, vậy nên nếu bạn muốn trở nên xuất sắc, thì đây chính là thử thách dành cho bạn. Nếu bạn không muốn xuất sắc, thì đừng nghĩ tới chuyện lập công ty làm gì.

KẾT

Khi lâm trận, không có gì là dễ dàng cả và mọi việc lúc nào cũng có vẻ không ổn. Bạn vừa rơi vào một vực thẳm và có thể bạn sẽ chẳng bao giờ thoát ra được. Theo kinh nghiệm trận mạc của tôi, nếu không có may mắn và sự hỗ trợ bất ngờ, thì có lẽ tôi đã bị thua cuộc rồi.

Vì thế, với tất cả những người đang tham gia Trận chiến này, tôi xin gửi lời chúc các bạn có được sức mạnh và sớm tìm được sự bình yên.

[40]. Jack Dorsey: người đồng sáng lập mạng xã hội Twitter. (B.T)

CEO NÊN NÓI THẲNG, NÓI THẬT

Một trong những bài học quản lý quan trọng nhất dành cho một nhà sáng lập/CEO lại đi ngược lại hoàn toàn với trực giác. Sự phát triển lớn nhất của cá nhân tôi trên cương vị CEO xảy ra vào cái ngày tôi thôi không còn quá lạc quan nữa.

Là một CEO trẻ, nên tôi cảm thấy nhiều áp lực - áp lực từ phía nhân viên, những người đang trông cậy vào mình, áp lực vì không hiểu rõ mình đang làm gì, áp lực từ trách nhiệm đối với hàng chục triệu đô la của người khác. Chính vì những áp lực này mà tôi tiếp nhận những tổn thất một cách nặng nề. Nếu chúng tôi không giành được một khách hàng, hay bị chậm thời hạn, hay cung cấp một sản phẩm không phù hợp, thì đó là một nỗi ám ảnh đối với tôi. Tôi nghĩ nếu chuyển gánh nặng đó sang cho nhân viên thì vấn đề sẽ còn tồi tệ hơn nữa. Và tôi nghĩ rằng mình nên thể hiện một thái độ tích cực, lạc quan, từ đó điều khiển đội quân cũng tênh tênh nhẹ bước tới chiến thắng. Nhưng tôi đã sai.

Tôi nhận ra sai lầm của mình trong lần nói chuyện với ông anh rể Cartheu. Khi đó, Cartheu là nhân viên sửa chữa đường dây cho AT&T (anh ấy là người trèo lên cột điện đấy). Trước đó tôi vừa mới tiếp xúc với một lãnh đạo cấp cao ở AT&T - cứ tạm gọi người này là Fred Johnson vậy - nên khi gặp Cartheu tôi hỏi xem anh ấy có biết người này không. Cartheu trả lời: “Có, anh biết Fred chú ạ. Khoảng mỗi quý một lần ông ta lại đến để làm trò cho vui”. Nghe xong, tôi nhận ra rằng mình đang làm hại công ty vì sự lạc quan quá đà của mình.

Tôi khích lệ tinh thần nhân viên bằng cách nhấn mạnh tới cái tích cực mà lờ đi cái chưa hay. Nhưng mọi người đều biết thực tế khắc nghiệt hơn những gì tôi nói nhiều. Bản thân họ không chỉ nhìn thấy thế giới không rực sắc hồng như tôi miêu tả, mà họ còn phải

chịu trận ngồi nghe tôi làm trò ở mỗi buổi họp công ty.

Làm sao mà tôi có thể mắc cái sai lầm đó và tại sao nó lại là một sai lầm nghiêm trọng kia chứ?

ẢO GIÁC LẠC QUAN

Trên cương vị người lãnh đạo cao nhất công ty, tôi những tưởng rằng mình là người có thể xử lý những tin xấu tốt nhất. Thế nhưng điều ngược lại mới đúng: không có ai tiếp nhận tin xấu nặng nề hơn tôi. Các kỹ sư có thể gạt phăng đi những điều khiến tôi trằn trọc cả đêm. Suy cho cùng thì tôi là CEO sáng lập công ty kia mà. Tôi mới là người duy nhất "kết hôn" với công ty. Nếu tình hình tồi tệ, mọi người có thể quay lưng bỏ đi, còn tôi thì không. Kết quả là, nhân viên của tôi xử lý những trường hợp thất bại tốt hơn tôi nhiều.

Ngu ngốc hơn, tôi còn cho rằng chỉ mình mới có trách nhiệm phải lo lắng cho các vấn đề của công ty. Nếu suy nghĩ rành mạch hơn, lẽ ra tôi đã có thể nhận ra rằng việc khư khư ôm mối lo một mình - giả dụ như về một sản phẩm bất hợp lý - là không đúng chút nào, bởi tôi không phải là người sẽ ngồi viết mã sửa sai cho sản phẩm đó.

Cách làm hiệu quả hơn nhiều là giao vấn đề đó cho những người không chỉ có khả năng sửa chữa vấn đề, mà còn hào hứng và có động lực làm như thế. Một ví dụ khác: Khi để mất một khách hàng tiềm năng, cả công ty cần tìm hiểu lý do tại sao để có thể khắc phục những sai lầm về sản phẩm, marketing, hay quá trình bán hàng. Nếu tôi cứ khư khư ôm lấy những trở ngại đó, thì không có cách nào để khởi động quá trình đó được.

TẠI SAO CẦN PHẢI NÓI THẲNG NÓI THẬT?

Có bốn lý do giải thích cho việc cần bạch hóa thông tin về các rắc rối của công ty:

1. Sự tin tưởng

Sợi dây liên lạc sẽ bị cắt đứt nếu thiếu sự tin tưởng. Cụ thể hơn thì:

Trong mọi sự tương tác giữa con người với con người, tỉ lệ giao tiếp tỉ lệ nghịch với mức độ tin tưởng.

Ta hãy xét đến tình huống sau. Nếu tôi hoàn toàn tin tưởng bạn, thì dù bạn có làm gì đi chăng nữa, tôi cũng sẽ không đòi hỏi bạn

phải giải thích hay trình bày gì cả, bởi tôi biết rằng mọi việc bạn làm đều nhằm mang lại lợi ích tốt nhất cho tôi. Ngược lại, nếu tôi hoàn toàn không tin tưởng bạn, thì dù bạn có nói, có giải thích, hay biện bạch trời bể gì đi nữa tôi cũng ngoảnh mặt làm ngơ, bởi vì tôi không tin những gì bạn nói ra là thực.

Trong một công ty thì đây là một yếu tố có tính chất then chốt. Công ty ngày càng mở rộng thì sự liên lạc lại càng trở nên thách thức hơn. Nếu về cơ bản, vị CEO được nhân viên tin tưởng thì việc liên lạc sẽ hiệu quả hơn rất nhiều. Mà nói đúng thực trạng công ty thì lại là rường cột trong việc xây dựng lòng tin. Thường thì sự khác biệt chính giữa một công ty hoạt động tốt và một công ty hỗn loạn chính nằm ở khả năng xây dựng lòng tin của người CEO.

2. Càng nhiều cái đầu cùng suy nghĩ càng tốt

Để gây dựng nên một công ty công nghệ xuất chúng, bạn phải tuyển dụng vô số nhân tài. Vậy nên, sẽ thật là lãng phí nguồn nhân lực quý giá đó nếu không để họ cùng chung tay giải quyết những vấn đề lớn bạn đang gặp phải. Một cái đầu - dù lớn dù nhỏ - cũng không thể tự giải quyết một vấn đề mà nó không biết. Theo cách nói của những người ủng hộ mã nguồn mở thì: "Nếu có đủ mắt nhìn, mọi lỗi đều là chuyện nhỏ[41]".

3. Trong một nền văn hóa lành mạnh, tin xấu lan truyền nhanh hơn tin tốt

Nếu nghiên cứu những công ty thất bại, bạn sẽ phát hiện ra một điều là nhiều nhân viên ở đó đều biết về những vấn đề sinh tử trước khi những vấn đề đó giết chết công ty. Vậy nếu như nhân viên biết, thì tại sao họ lại không nói gì? Thường thì câu trả lời là nền văn hóa của công ty đó không khuyến khích việc phát tán tin tức xấu, vì vậy, những thông tin đó chỉ tồn tại thụ động cho tới khi mọi việc trở nên quá muộn.

Một nền văn hóa công ty lành mạnh khuyến khích việc chia sẻ những tin tức không hay. Công ty nào có thể cởi mở bàn luận về những rắc rối của mình sẽ có thể nhanh chóng giải quyết được những rắc rối đó. Còn công ty nào cố tình che giấu sẽ khiến mọi người liên quan đều cảm thấy tức giận. Do đó, các vị CEO cần phải xây dựng được một nền văn hóa biết tưởng thưởng - chứ không phải trừng phạt - những người giúp phát tán thông tin về những rắc rối của công ty tới những nơi có thể xử lý những rắc rối đó. Vì lẽ đó mà các bạn hãy cảnh giác coi chừng những câu châm ngôn về quản lý có cái nhìn thiếu thiện cảm với việc truyền bá thông tin

cởi mở trong công ty. Chẳng hạn, bạn cứ thử nghĩ đến cái nguyên tắc quản lý lỗi thời này mà xem: "Đừng mang đến cho tôi một vấn đề mà không có giải pháp kèm theo". Điều gì sẽ xảy ra nếu nhân viên đó không thể giải quyết được một vấn đề quan trọng? Chẳng hạn, nếu một kỹ sư phát hiện ra một sai phạm nghiêm trọng trong quá trình tiếp thị một sản phẩm thì sao? Bạn có thực sự muốn kỹ sư đó che giấu thông tin trên không? Những nguyên tắc quản lý trên có thể hữu ích mà nhân viên mong đợi, nhưng chúng cũng có thể là kẻ thù của việc truyền bá thông tin rộng rãi trong nội bộ - mà việc này có thể lại rất có lợi cho sức khỏe của công ty.

KẾT

Khi điều hành một công ty, bạn sẽ chịu một sức ép rất lớn về mặt tâm lý, đòi hỏi bạn phải tỏ ra lạc quan một cách thái quá. Hãy đối diện với áp lực, với sự sợ hãi và trình bày sự việc đúng như bản chất của nó.

41. Còn được gọi là "Luật Linus", là câu nói nổi tiếng của lập trình viên Eric Raymond nhằm ủng hộ cho các phần mềm mã nguồn mở (tức là phần mềm được cung cấp dưới cả dạng mã và nguồn, không chỉ miễn phí giá mua mà còn miễn phí cả về bản quyền; người dùng có quyền sửa đổi, cải tiến, phát triển, nâng cấp theo một số nguyên tắc chung được quy định trong giấy phép phần mềm mã nguồn mở), theo đó thì nếu cài đặt mã nguồn mở vào cho phần mềm để nhiều người cùng sử dụng thì họ có thể phát hiện ra các sai sót trong phần mềm, từ đó góp phần hoàn thiện cho phần mềm. (N.D)

SA THẢI NHÂN VIÊN THẾ NÀO CHO ĐÚNG

Không lâu sau khi bán Opsware cho Hewlett-Packard, tôi có một cuộc trao đổi với nhà đầu tư mạo hiểm huyền thoại Doug Leone của quỹ đầu tư Sequoia Capital. Leone nài tôi thuật lại quá trình chúng tôi từ hình ảnh một công ty bại trận chuyển thành một công ty trị giá 1,6 tỉ đô la mà không cần phải thực hiện tái cấu trúc vốn ra sao.

Sau khi nghe tôi kể chi tiết - trong đó có vài lần công ty mấp mé bờ vực phá sản, giá cổ phiếu tụt xuống mức 0,35 đô la/cổ phiếu, tin xấu về công ty tràn lan trên truyền thông và ba đợt sa thải nhân viên khác nhau với tổng số nhân viên bị sa thải lên tới 400 người - thì anh tỏ ra ngạc nhiên nhất trước những đợt sa thải.

Trong hơn 20 năm làm việc trong mảng đầu tư mạo hiểm, anh chưa từng thấy công ty nào sa thải nhân viên liên tiếp như thế lại có thể trỗi dậy để rồi cán mốc một tỉ đô la có lẻ cả. Leone thú thật rằng anh không bao giờ tin vào chuyện đó. Nhưng vì kinh nghiệm duy nhất ấy của tôi là một ngoại lệ, nên tôi cần hỏi thêm từ anh lý do tại sao các công ty trẻ khác lại thất bại và được anh trả lời rằng các đợt sa thải sẽ phá vỡ nền văn hóa của một công ty. Sau khi chứng kiến cảnh đồng nghiệp bị sa thải, các nhân viên còn lại sẽ không còn ý thức tự nguyện thực hiện những sự hy sinh cần thiết để xây dựng công ty nữa.

Theo anh, tuy một công ty có thể sống sót sau một đợt sa thải riêng lẻ, nhưng họ sẽ rất khó đạt được thành tích vượt trội như công ty tôi. Hơn nữa, việc gây dựng một công ty có giá trị lớn sau ba đợt sa thải hàng loạt, kèm theo đó là những tin tức không hay về công ty tràn lan trên báo chí (chúng tôi thực sự đau lòng khi bị đưa lên trang bìa của cả hai tạp chí lớn là Wall Street Journal và BusinessWeek), là một sự kiện đi ngược lại với những định luật

trong hoạt động đầu tư mạo hiểm. Leone muốn biết rõ chúng tôi làm như thế nào để đạt được thành tích đó. Sau một hồi suy nghĩ, tôi trả lời như sau:

Ngẫm lại, thì chúng tôi vẫn duy trì được sự liên tục trong nền văn hóa công ty và giữ được những nhân viên giỏi nhất qua các đợt sa thải hàng loạt, bởi lẽ chúng tôi sa thải người theo đúng cách. Nghe có vẻ điên rồ - làm sao anh có thể làm một việc sai trái "một cách đúng đắn" được kia chứ? Nhưng sau đây là cách làm của chúng tôi.

BƯỚC 1: TÂM THẾ ĐÚNG

Khi một công ty trượt kế hoạch tài chính nặng nề tới nỗi phải dằn lòng sa thải những nhân viên họ đã dành bao nhiêu công sức và kinh phí để tuyển dụng, thì điều đó sẽ ám ảnh người lãnh đạo điều hành công ty. Trong đợt sa thải đầu tiên, tôi nhận được một email chuyển tiếp về các trao đổi của nhân viên. Trong loạt email đó, một trong những nhân viên xuất sắc của tôi viết: "Hoặc là Ben đang nói dối chúng ta, hoặc là anh ta ngu ngốc, hoặc là cả hai". Đọc xong, tôi tự nghĩ, mình thực là kẻ ngu ngốc.

Trong những tình cảnh như thế này, thật khó mà tập trung nghĩ đến tương lai, bởi quá khứ đang ám ảnh bạn - nhưng đó chính là điều mà bạn cần phải làm.

BƯỚC 2: ĐỪNG CHẦN CHỪ

Sau khi quyết định phải cắt giảm nhân viên, thì bạn cần hành động càng nhanh càng tốt. Nếu để tin tức lan ra (mà điều này chắc chắn sẽ xảy ra nếu bạn chần chừ), thì bạn sẽ phải đối mặt với hàng loạt những rắc rối mới.

Nhân viên sẽ chất vấn quản lý và hỏi khi nào thì việc sa thải bắt đầu. Nếu quản lý nói không biết, thì họ sẽ trở nên ngờ nghệch trong mắt nhân viên. Nhưng nếu họ biết, thì họ hoặc là phải nói dối nhân viên và tiếp tay cho tin đồn, hoặc là giữ im lặng và khiến nhân viên càng thêm lo lắng.

Ở Loudcloud/Opsware, chúng tôi đã không quản lý tốt điều này trong đợt sa thải đầu tiên, nhưng đã sửa chữa một cách rốt ráo ở hai đợt tiếp theo.

BƯỚC 3: PHẢI RÕ RÀNG VỀ LÝ DO SA THẢI NHÂN VIÊN

Trong quá trình sa thải, các thành viên trong Hội đồng quản trị

thi thoảng sẽ cố động viên bạn bằng cách đưa ra những cách nhìn tích cực. Chẳng hạn, họ sẽ nói: "Việc sa thải là cơ hội tốt để giải quyết những vấn đề về chất lượng làm việc, đồng thời đơn giản hóa quy trình kinh doanh".

Điều đó có thể đúng, nhưng đừng để nó làm rối suy nghĩ của bạn hay thông điệp mà bạn muốn truyền tải tới công ty. Bạn sa thải nhân viên bởi vì công ty đã không hoàn thành được kế hoạch.

Nếu nguyên nhân chỉ bởi vì chất lượng làm việc của cá nhân từng nhân viên, hẳn bạn đã có cách giải quyết khác rồi. Chính chất lượng hoạt động của công ty mới là vấn đề ở đây. Sự khác biệt này là hết sức quan trọng, bởi vì thông điệp gửi tới toàn công ty và tới từng nhân viên bị sa thải không phải là: "Thật tuyệt, vậy là chúng ta đã xử lý xong vấn đề chất lượng công việc". Mà thông điệp đúng ở đây phải là: "Công ty đã thất bại và để tiếp tục tiến lên phía trước, chúng ta buộc lòng phải để một số nhân viên xuất sắc ở lại".

Thừa nhận thất bại có vẻ không phải là chuyện gì quá lớn, song hãy tin tôi đi, nó là chuyện lớn thật đấy. "Hãy tin tôi" - đó chẳng phải là câu nói cửa miệng của mọi vị CEO trước các nhân viên của mình đấy sao? Hãy tin tôi: Chúng ta sẽ trở thành một công ty thật cừ. Hãy tin tôi: Điều này sẽ rất tốt cho sự nghiệp của bạn. Hãy tin tôi: Điều này sẽ tốt cho cuộc sống của bạn. Nhưng rồi một đợt sa thải sẽ hủy hoại đi niềm tin đó. Và để gây dựng lại lòng tin, bạn phải thực sự rõ ràng.

BƯỚC 4: ĐÀO TẠO CÁC QUẢN LÝ

Bước quan trọng nhất trong toàn bộ quá trình này là việc đào tạo đội ngũ quản lý. Nếu bạn đặt các quản lý vào tình huống hết sức thiếu thoải mái này mà không đào tạo gì cho họ, thì đa phần đều thất bại.

Việc đào tạo phải bắt đầu với một nguyên tắc vàng sau đây: Các quản lý phải sa thải chính nhân viên của họ. Họ không thể chuyển nhiệm vụ này sang cho phòng nhân sự hay cho một đồng nghiệp khác cứng cỏi hơn. Bạn cũng không thể thuê một công ty cung cấp nhân sự như trong phim Up in the air[42]. Các quản lý phải tự tay sa thải chính cấp dưới của mình.

Tại sao lại cứ phải bắt buộc làm như thế? Sao không để cho những vị quản lý có tính cách cứng rắn hơn thực hiện nhiệm vụ này thay mặt cho tất cả các vị quản lý khác? Bởi vì nhân viên sẽ không nhớ hết quãng thời gian họ làm việc cho công ty bạn, nhưng chắc chắn

họ sẽ nhớ rõ mồn một cái ngày bạn sa thải họ. Họ sẽ còn nhớ tường tận tới từng chi tiết về cái ngày đó, mà chi tiết mới là điều quan trọng. Danh tiếng của công ty và các vị quản lý phụ thuộc vào việc bạn phải đứng thẳng người, mặt đối mặt với những nhân viên từng một lòng tin tưởng bạn và dốc sức làm việc cho bạn. Nếu anh tuyển dụng tôi rồi lại tống cổ tôi trong khi tôi đang làm việc cho anh, thì ít ra anh cũng phải có đủ dũng khí để trực tiếp nói với tôi điều đó.

Khi đã nói rõ với các quản lý về việc họ phải tự tay sa thải cấp dưới, hãy chuẩn bị cho họ những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc này:

- Họ phải giải thích ngắn gọn về tình hình công ty và chia sẻ rằng đây là một thất bại của công ty chứ không xuất phát từ cá nhân nhân viên.
- Họ phải nói rõ rằng vì thất bại của công ty mà nhân viên bị ảnh hưởng và quyết định này là điều không thể thương lượng.
- Họ phải nắm rõ tất cả các chi tiết về những phúc lợi mà nhân viên bị sa thải được hưởng và những sự hỗ trợ mà công ty dự kiến dành cho họ.

BƯỚC 5: THÔNG BÁO TRƯỚC TOÀN CÔNG TY

Trước khi thực hiện đợt sa thải, CEO phải thông báo trước toàn công ty, trong đó phải truyền đạt thông điệp chung với đầy đủ bối cảnh cụ thể và làm bệ đỡ cho các quản lý. Nếu CEO thực hiện nhiệm vụ của mình một cách đúng đắn, thì các cấp quản lý sẽ thực hiện nhiệm vụ của họ được dễ dàng hơn. Hãy nhớ tới lời của vị cựu CEO của Intuit, Bill Campbell, từng nói với tôi: "Thông điệp là dành cho những người ở lại. Những người ở lại sẽ rất để ý tới cách bạn cư xử với các đồng nghiệp không may của họ. Nhiều người bị sa thải lại có mối quan hệ gần gũi với những người ở lại hơn bạn, vì vậy hãy tôn trọng họ. Tuy vậy, vì công ty vẫn phải tiếp tục đi lên, nên hãy tránh xin lỗi quá nhiều".

BƯỚC 6: ĐỪNG TRỐN TRÁNH

Sau khi thông báo về đợt sa thải trước toàn công ty, bạn sẽ cảm thấy chán nản, không muốn ra ngoài hay tiếp xúc với bất kỳ ai. Có thể bạn còn muốn đi uống rượu cho say mèm nữa kia. Nhưng đừng có dại mà làm thế. Hãy hiện diện. Đừng lẩn tránh. Hãy quan tâm tới mọi người. Mọi người muốn nhìn thấy bạn. Họ muốn biết liệu bạn có thực sự quan tâm tới họ không.

Những người bạn sa thải sẽ muốn biết liệu họ còn tiếp tục giữ mối quan hệ với bạn và công ty hay không. Hãy nói chuyện với mọi người. Hãy giúp đỡ họ mang đồ ra xe. Hãy để họ biết rằng bạn trân trọng những nỗ lực của họ.

[42]. Up in the air: bộ phim của Mỹ, nói về một nhân vật kiếm sống bằng việc đến các công ty và thay mặt cho những ông chủ không đủ dũng khí thông báo cho nhân viên của mình là họ đã bị cho thôi việc. (N.D)

CHUẨN BỊ TINH THẦN SA THẢI MỘT LÃNH ĐẠO.

Khi tuyển dụng một lãnh đạo, bạn vẽ ra một viễn cảnh xán lạn về tương lai của người ấy trong công ty của bạn. Bạn miêu tả thật tỉ mỉ, thật sinh động về cuộc sống của người đó nếu anh ta chấp nhận lời đề nghị của bạn và việc anh ta từ chối lời chèo kéo của công ty khác là tốt đẹp cho anh ta ra sao. Thế rồi một ngày, bạn nhận ra rằng bạn buộc phải sa thải người đó. Hãy chấp nhận thực tế đó đi, vị lãnh đạo của tôi ạ.

Nhưng hóa ra, việc sa thải lãnh đạo lại tương đối dễ dàng so với việc sa thải các chức vụ khác. Lãnh đạo là những người đã có kinh nghiệm sa thải nhân viên, nên thường thì họ sẽ có cách hành xử khá chuyên nghiệp. Tuy nhiên, việc sa thải họ sao cho đúng mực thì lại phức tạp và quan trọng hơn nhiều. Nếu không biết rút ra bài học đúng đắn, thì bạn sẽ lại phải tiếp tục làm lại chuyện đó đấy.

Cũng giống như nhiều việc khác, chìa khóa để sa thải một lãnh đạo là sự chuẩn bị. Sau đây là một quá trình bao gồm 4 bước nói về cách ứng xử công bằng với lãnh đạo và cải thiện hoạt động của công ty.

BƯỚC 1: PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN SÂU XA

Bạn có thể sa thải một lãnh đạo nếu người đó có hành vi xấu, năng lực yếu, hoặc lười biếng - tuy nhiên, đây là những trường hợp rất hiếm gặp và tương đối dễ xử lý. Thật không may, chỉ trừ trường hợp công ty bạn có quá trình tuyển dụng quá nhiều điểm sai sót, còn đâu đó không phải lý do đẩy bạn phải đi tới tình trạng này.

Khi tuyển dụng lao động ở cấp cao như thế này, thì hầu như mọi công ty đều phải chọn lọc kỹ càng về năng lực, động lực làm việc và thành tích làm việc trong quá khứ. Đúng vậy đấy bạn ạ, lý do

để bạn phải sa thải giám đốc marketing của công ty không phải là anh ấy quá kém cỏi, mà là bạn quá kém cỏi mà thôi.

Nói cách khác, cho rằng việc sa thải lãnh đạo là xuất phát từ sai lầm của cá nhân người lãnh đạo là một cách nghĩ sai lầm; đúng ra chúng ta phải coi đó là sai lầm của quá trình phỏng vấn/hòa nhập. Do đó, bước đầu tiên khi sa thải một lãnh đạo là bạn phải tìm ra nguyên nhân tại sao bạn lại tuyển dụng một người sai lầm vào vị trí đó.

Bạn có thể sai lầm vì rất nhiều nguyên nhân khác nhau:

- Bạn sai lầm ngay từ đầu trong việc xác định vị trí tuyển dụng. Nếu không rõ mình muốn gì thì bạn làm sao có được nó. Thông thường, các CEO tuyển dụng lãnh đạo dựa trên cái suy nghĩ trừu tượng về hình dung của họ đối với người lãnh đạo đó. Sai lầm này thường dẫn tới hệ quả là người lãnh đạo được chọn không có đủ những phẩm chất chính cần thiết cho công việc.
- Bạn tuyển dụng người lãnh đạo vì người đó ít có điểm yếu chứ không tuyển dụng người đó vì điểm mạnh của anh ta. Hiện tượng này đặc biệt phổ biến khi quá trình tuyển dụng dựa trên sự nhất trí của nhiều người. Hội đồng tuyển dụng thường căn ke xét nét điểm yếu của các ứng cử viên, song họ lại không đề cao đúng mức giá trị của những khía cạnh đòi hỏi ứng viên phải thật sự xuất sắc. Kết quả là, bạn tuyển về một vị lãnh đạo không có điểm yếu gì đáng nói, song cũng lại rất đỗi bình thường ở những lĩnh vực cần anh ta phải nổi trội. Nếu các lãnh đạo của bạn không xuất sắc ở những điểm họ cần phải mạnh, thì bạn sẽ không thể gây dựng được một công ty xuất sắc đâu.
- Đi tắt đón đầu quá sớm. Lời khuyên sai lầm nhất mà các nhà đầu tư mạo hiểm và các nhà tuyển dụng lãnh đạo thường đưa ra cho các CEO là hãy tuyển dụng các vị trí "cao hơn" yêu cầu trước mắt. Họ sẽ nói: "Hãy hình dung về tương lai 3-5 năm tới, khi mà công ty anh trở thành một công ty lớn". Tuyển người để vận hành một tổ chức quy mô lớn thì thật là tuyệt, nếu bạn có trong tay cái tổ chức quy mô lớn đó. Cũng thật tuyệt nếu bạn tuyển được người biết cách nhanh chóng thúc đẩy sự tăng trưởng của công ty nếu bạn sẵn sàng cho điều đó. Tuy nhiên, nếu công ty bạn không tăng trưởng mạnh, hay bạn chưa sẵn sàng, thì bạn cần phải có người có thể hoàn thành tốt công việc của 18 tháng trước mắt. Nếu bạn chọn được người có thể làm việc xuất sắc trong 18 tháng tới, nhưng lại yếu kém trong 18 tháng tiếp theo, thì

công ty sẽ sa thải người đó trước khi anh ta có cơ hội làm gì. Các nhân viên khác trong công ty sẽ thắc mắc: Tại sao công ty lại cho anh ta nhiều quyền chọn cổ phiếu như vậy trong khi anh ta chẳng đóng góp được gì? Những câu hỏi loại đó thường là không thể trả lời nổi. Nhưng hóa ra, các nhà đầu tư mạo hiểm và các nhà tuyển dụng lãnh đạo không phải là những kẻ ngu ngốc, mà họ chỉ học được những kinh nghiệm sai lầm từ những thất bại trước đó. Để rút ra bài học đúng đắn, bạn hãy nghiên cứu trường hợp đặc biệt về quy mô công ty và trường hợp đặc biệt về sự tăng trưởng nhanh dưới đây.

- Bạn tuyển người cho một vị trí chung chung. Không có cái gì gọi là một vị CEO vĩ đại, một vị giám đốc marketing vĩ đại, hay một vị giám đốc kinh doanh vĩ đại cả. Chỉ có một vị giám đốc kinh doanh vĩ đại cho công ty của bạn trong 12-24 tháng trước mắt. Vị trí đó không phải là vị trí tương tự ở Microsoft hay Facebook. Đừng kiếm tìm những hình mẫu hoàn hảo. Đây không phải là một bộ phim.
- Người lãnh đạo được tuyển có tham vọng sai lầm. Tôi sẽ nói rõ hơn về sự khác biệt giữa tham vọng cho công ty và tham vọng cho cá nhân ở Chương 6. Nếu người lãnh đạo có tham vọng sai lầm, thì dù người đó có năng lực xuất chúng tới đâu, công ty cũng có thể sẽ từ chối anh ta.
- Bạn không kết nối được người lãnh đạo mới tuyển với công ty. Đưa một người mới vào công ty để đảm trách một vị trí quan trọng là việc khó làm. Các nhân viên khác sẽ nhanh chóng đánh giá người mới này, các kỳ vọng của người lãnh đạo mới có thể khác với các kỳ vọng của bạn và phạm vi công việc của họ có thể chưa được xác định đầy đủ.

Vậy nên sau khi sa thải một lãnh đạo, hãy nhớ xem xét lại và cải thiện chương trình hòa nhập người mới ở công ty bạn.

Trường hợp đặc biệt về quy mô công ty

Một lý do khá phổ biến khi sa thải một lãnh đạo là khi công ty mở rộng quy mô lên nhiều lần so với trước và người lãnh đạo hiện tại không còn thực hiện công việc một cách hiệu quả ở quy mô mới. Lý do ở đây là khi công ty tăng quy mô lên, công việc quản lý trở thành những công việc hoàn toàn mới.

Do đó, mọi nhân viên đều phải đáp ứng được những yêu cầu của công việc mới, bởi vì công việc mới và công việc cũ không phải là một. Điều hành một đội ngũ nhân viên bán hàng gồm 200 người ở nhiều quốc gia khác nhau khác với việc điều hành một đội bán

hàng 25 người ở một khu vực nào đó. Nếu may mắn, người lãnh đạo mà bạn tuyển để điều hành đội ngũ 25 người sẽ học được cách điều hành một đội ngũ 200 người. Nếu không, bạn cần phải tuyển người mới phù hợp với công việc mới. Đây không phải là sai lầm của cá nhân người lãnh đạo hay sai lầm về hệ thống; đây là điều thường gặp ở các công ty lớn. Đừng cố tránh né hiện tượng này, bởi nếu làm thế bạn chỉ làm cho tình hình tồi tệ hơn mà thôi.

Trường hợp đặc biệt về sự tăng trưởng nhanh

Nếu bạn làm ra được một sản phẩm tuyệt vời và thị trường muốn mua, bạn sẽ thấy nhu cầu cần phải mở rộng công ty cực kỳ nhanh chóng. Và trong trường hợp như thế này, không gì có thể bảo đảm thành công hơn việc tuyển dụng người lãnh đạo phù hợp, từng phát triển một công ty như công ty bạn một cách nhanh chóng và thành công trước đây. Hãy lưu ý rằng điều này không giống với việc kế thừa một tổ chức rất lớn hay từng bước điều hành một tổ chức lớn.

Hãy bảo đảm rằng bạn chọn được đúng người có khả năng phát triển công ty một cách nhanh chóng. Đồng thời, đừng nên tuyển dụng người này nếu bạn chưa sẵn sàng trao cho họ một khoản ngân sách lớn để họ có thể phát triển tổ chức được bạn giao phó; hãy để cho họ làm việc cần làm. Vị quản lý giỏi trong việc phát triển công ty nhanh có vai trò quan trọng trong việc xây dựng nên các công ty trẻ thành công tới nỗi các nhà tuyển dụng và các nhà đầu tư mạo hiểm thường khuyên các CEO hãy mời họ về công ty ngay cả trước khi công ty sẵn sàng.

Sau khi đã xác định được vấn đề, thì cũng tức là bạn đã tạo ra được cơ sở cho các bước tiếp theo rồi đấy.

BƯỚC 2: THÔNG BÁO CHO Hội đồng quản trị

Thông báo cho Hội đồng quản trị là một việc làm khó khăn và nhiều vấn đề nảy sinh có thể làm phức tạp thêm cho nhiệm vụ này:

- Đây là vị lãnh đạo thứ 5 hoặc thứ 6 mà bạn phải sa thải.
- Đây là vị lãnh đạo thứ 3 ở vị trí này mà bạn phải sa thải.
- Ứng viên được một thành viên hội đồng ứng cử và được thành viên này hết lòng khen ngợi.

Bất kỳ tình huống nào trên đây đều khiến Hội đồng quản trị giật mình và đó là điều không thể tránh khỏi. Nhưng hãy nhớ, bạn luôn có những sự lựa chọn là: (a) làm hội đồng giật mình, hoặc (b)

cho phép một vị lãnh đạo yếu kém tiếp tục giữ vị trí của anh ta. Tuy lựa chọn (a) cũng chẳng hay ho gì, nhưng dẫu sao vẫn còn tốt chán so với lựa chọn (b).

Để một người lãnh đạo kém năng lực giữ được ghế sẽ khiến toàn bộ mảng hoạt động mà người đó nắm giữ trong công ty dần dần đi xuống. Nếu bạn để điều đó xảy ra, thì Hội đồng quản trị hẳn còn giật mình hơn nữa.

Với Hội đồng quản trị, bạn nên đặt ra ba mục tiêu:

- Tranh thủ sự ủng hộ và thông cảm của họ đối với nhiệm vụ khó khăn mà bạn sẽ phải thực thi. Bước đầu, phải để cho họ hiểu nguyên nhân sâu xa của vấn đề và kế hoạch khắc phục tình hình của bạn. Điều này sẽ khiến họ tin tưởng vào khả năng tuyển dụng và quản lý các vị lãnh đạo khác trong tương lai.
- Hãy thu thập ý kiến đóng góp và sự phê duyệt của họ về gói chế độ dành cho người sắp ra đi. Đây là một việc hết sức quan trọng để thực hiện bước tiếp theo. Các gói bồi thường cho vị trí lãnh đạo thường lớn hơn - mà lớn hơn là đúng - so với các gói bồi thường cho người lao động bình thường. Quá trình tìm kiếm một công việc mới đối với một người ở vị trí lãnh đạo thường kéo dài gấp 10 lần so với một người lao động ở vị trí cộng tác viên.
- Bảo vệ danh tiếng cho người lãnh đạo bị sa thải. Rất có thể đây là một thất bại của cả một đội ngũ làm việc và tốt nhất là bạn hãy thông báo lại tình hình theo cách như thế. Bạn không thể biến mình trở nên tốt đẹp hơn bằng cách công kích người từng làm việc cho mình. Nếu bạn có cách tiếp cận vấn đề này một cách chín chắn, thì Hội đồng quản trị sẽ tự tin hơn vào năng lực làm CEO của bạn. Đây cũng là một việc làm công bằng và hợp tình hợp lý.

Cuối cùng, việc thông báo sa thải một người lãnh đạo tốt hơn hết là nên được thực hiện bằng cách gọi điện riêng cho từng thành viên Hội đồng quản trị thay vì thông báo theo cách "giật gân" trong một cuộc họp Hội đồng quản trị. Gọi điện sẽ lâu hơn, nhưng cũng đáng để làm như vậy. Việc trao đổi riêng như thế này đặc biệt càng trở nên quan trọng nếu người lãnh đạo này được một trong những thành viên hội đồng tiến cử. Sau khi từng thành viên đã nhất trí, bạn có thể chốt lại các chi tiết trong một cuộc họp hội đồng.

BƯỚC 3: CHUẨN BỊ CHO CUỘC NÓI CHUYỆN

Sau khi đã tìm hiểu được nguyên nhân sâu xa và thông báo cho Hội đồng quản trị, bạn nên thông báo cho vị lãnh đạo bị sa thải càng sớm càng tốt. Để chuẩn bị cho cuộc gặp đó, bạn nên soạn trước hoặc tập trước những gì cần nói để không lỡ lời. Người lãnh đạo đó sẽ nhớ cuộc nói chuyện này rất lâu, vì vậy bạn cần thực hiện mọi thứ thật đúng đắn.

Một phần nữa trong công tác chuẩn bị là bạn phải xem lại tất cả các tài liệu đánh giá về năng lực của vị lãnh đạo này, hoặc bản ghi chép về các đợt đánh giá bằng miệng dành cho vị lãnh đạo này để phát hiện xem có điều gì bất nhất trong các lời nói của bạn trước đó hay không.

Dưới đây là ba chìa khóa giúp bạn thực hiện công việc:

- Hãy nói rõ ràng nguyên nhân. Bạn đã suy nghĩ rất lâu và rất lung về vấn đề này, vì vậy đừng mập mờ hay nói giảm nói tránh. Bạn có trách nhiệm phải nói rõ với họ về những gì bạn nghĩ là đã xảy ra.
- Dùng ngôn ngữ dứt khoát. Đừng để cuộc nói chuyện này kết thúc trong thế ngỏ. Đây không phải là một buổi đánh giá về năng lực làm việc, mà là một buổi sa thải nhân viên. Hãy dùng những từ như "tôi đã quyết định" thay vì "tôi nghĩ là".
- Xin hội đồng phê duyệt và sẵn sàng gói bồi thường cho người nghỉ việc. Sau khi biết tin mình bị sa thải, người lãnh đạo sẽ không còn muốn quan tâm tới công ty và các vấn đề của công ty nữa mà sẽ hướng sự tập trung cao hơn dành cho bản thân và gia đình. Hãy sẵn sàng cung cấp cho người đó những thông tin chi tiết về gói bồi thường lao động dành cho họ.

Cuối cùng, người bị sa thải sẽ rất quan tâm tới việc thông tin này sẽ được thông báo như thế nào tới công ty và ra bên ngoài. Tốt nhất hãy để anh ta tự quyết định. Bill Campbell từng cho tôi một lời khuyên hết sức chí lý lúc tôi chuẩn bị sa thải một lãnh đạo dưới quyền. Ông nói: "Ben này, anh đã không thể để anh ta giữ công việc của mình, thì ít ra anh cũng phải để anh ta giữ lại lòng tự trọng của mình chứ".

BƯỚC 4: CHUẨN BỊ TRUYỀN ĐẠT THÔNG TIN CHO CÔNG TY

Sau khi thông báo cho người lãnh đạo đó, bạn phải nhanh chóng thông báo cho công ty và nhân viên biết về sự thay đổi này. Thứ tự đối tượng cần thông báo như sau: (1) cấp dưới trực tiếp của người lãnh đạo đó - bởi vì họ sẽ là những người chịu ảnh hưởng nhiều

nhất; (2) các thành viên khác trong nhóm làm việc của bạn - bởi họ sẽ phải trả lời những câu hỏi xung quanh quyết định này; và (3) toàn bộ những người khác trong công ty. Tất cả những cuộc giao tiếp này phải được thực hiện ngay trong một ngày, mà tốt nhất là trong vài giờ. Khi báo tin cho các cấp dưới rằng vị lãnh đạo của họ sẽ bị sa thải, hãy bảo đảm rằng bạn đã có sẵn một kế hoạch về việc thu xếp vị trí lãnh đạo tạm thời và dự định tiếp theo (tìm kiếm lãnh đạo mới, tái cơ cấu, thăng chức cho người trong công ty, hoặc các dự định khác).

Thông thường, tốt hơn hết là CEO sẽ đảm nhiệm vai trò lãnh đạo tạm thời của phòng ban đó. Và nếu bạn đã quyết định thế chân vào vị trí đó, thì bạn phải làm cho ra làm, tức là phải tổ chức các cuộc họp nhân viên, các cuộc nói chuyện trực tiếp, đặt mục tiêu… Làm như vậy, công việc của phòng/ban đó sẽ không bị gián đoạn, đồng thời còn giúp truyền đạt suy nghĩ của bạn về việc tuyển dụng người mới.

Cũng tương tự như khi bạn thông báo với Hội đồng quản trị, hãy gửi thông điệp sao cho có màu sắc tích cực và cố gắng đừng hạ thấp danh dự của người lãnh đạo bị sa thải. Những nhân viên xuất sắc nhất công ty biết đâu lại là những người có mối quan hệ gần gũi nhất với người lãnh đạo đó. Cho nên, nếu bạn đối xử tệ với người lãnh đạo kia, vô hình trung bạn sẽ khiến cho những nhân viên xuất sắc nhất của anh ta cảm thấy rằng họ sẽ là đối tượng bị sa thải tiếp theo. Đó có phải là thông điệp mà bạn muốn gửi đi không?

Khi thông báo với công ty, có thể bạn sẽ lo lắng rằng các nhân viên sẽ diễn giải sai thông tin và nghĩ rằng công ty đang gặp rắc rối. Đừng cố gắng điều khiển những phản ứng đó. Khi bạn kỳ vọng rằng các nhân viên của mình sẽ hành động như người lớn, thường thì họ sẽ làm đúng như điều bạn kỳ vọng. Nếu bạn đối xử với họ như với trẻ con, thì họ sẽ cư xử như các nhân vật trong phim hoạt hình dành cho thiếu nhi.

KẾT

CEO nào cũng thích nói rằng anh ta đang điều hành một công ty thành công. Thật khó mà đoán được liệu câu đó là đúng hay sai, cho đến khi công ty hoặc chính bản thân vị CEO đó phải bắt tay vào thực hiện một công việc thực sự khó khăn. Và việc sa thải một lãnh đạo dưới quyền là một bài kiểm tra hiệu quả.

HẠ BỆ MỘT NGƯỜI BẠN TRUNG THÀNH

Lúc khởi dựng Loudcloud, tôi đã tuyển chọn những con người xuất sắc nhất mà tôi được biết - đó là những người mà tôi kính trọng, tin tưởng và yêu mến. Cũng giống tôi, nhiều người trong số họ không có kinh nghiệm chuyên sâu trong những công việc mà tôi giao phó cho họ, nhưng họ đã miệt mài làm việc cả ngày lẫn đêm để học hỏi và tất cả đều có những đóng góp to lớn cho công ty.

Tuy nhiên, cái ngày ấy vẫn đến - đó là cái ngày mà tôi cần phải tuyển dụng một người nào khác có kinh nghiệm hơn để đảm trách vai trò mà trước đây tôi đã tin tưởng phó thác cho người bạn trung thành của mình. Thật tệ quá sức. Làm việc đó thế nào đây?

CÓ NÊN LÀM VIỆC ĐÓ HAY KHÔNG?

Trong trường hợp này, câu hỏi đầu tiên xuất hiện luôn là: "Mình có thực sự cần thiết phải làm công việc này hay không? Mình có thể tìm được ai khác sẵn lòng vắt công vắt sức ra để gây dựng công ty như ngày hôm nay?" Thật đáng buồn là, nếu bạn tự hỏi mình câu đó, thì cũng tức là bạn đã biết câu trả lời rồi đấy. Nếu bạn phải xây dựng một đội ngũ kinh doanh có quy mô quốc tế, thì anh bạn thân từng thực hiện thành công vài giao dịch đầu tiên chắc chắn không phải sự lựa chọn tốt nhất rồi.

Tuy khó khăn, nhưng bạn cần phải áp dụng chiến thuật của Khổng Tử ở đây. Ưu tiên hàng đầu của bạn là tất cả những nhân viên còn lại và sau đó mới đến người bạn của bạn. Phải biết hy sinh lợi ích cá nhân vì lợi ích tập thể.

THÔNG BÁO TIN TỨC ĐÓ NHƯ THẾ NÀO?

Quyết định khó khăn là thế, nhưng việc thông báo quyết định đó

cũng chẳng dễ dàng gì. Bạn cần phải chú ý tới hai cảm xúc mà người bạn của bạn sẽ cảm thấy:

- Xấu hổ. Đừng đánh giá thấp tầm quan trọng của sự kiện này trong suy nghĩ của người bạn. Tất cả bạn bè, họ hàng, đồng nghiệp của anh ấy đều biết anh ấy đã vắt sức làm việc ra sao, đã cống hiến cho công ty của bạn nhiều như thế nào. Làm sao anh ấy có thể giải thích được cho họ là rồi đây anh ấy sẽ không còn được dự phần vào đội ngũ lãnh đạo công ty nữa?
- Phản bội. Chắc chắn người bạn của bạn sẽ cảm thấy như thế này: Tôi đã ở đây ngay từ những ngày đầu, tôi đã cùng anh chia ngọt sẻ bùi. Sao anh có thể làm như thế với tôi? Có vẻ như anh cũng chẳng phải hoàn hảo gì cho lắm. Sao anh có thể trơ trẽn bán đứng tôi như thế?

Đó đều là những trạng thái cảm xúc rất mạnh, vậy nên một cuộc tranh luận căng thẳng là điều khó tránh khỏi. Cái trái khoáy là chìa khóa để hóa giải một cuộc tranh luận mang tính cảm xúc lại là loại bỏ yếu tố cảm xúc ra khỏi đó. Để làm được điều đó, bạn phải thật rõ ràng về quyết định của mình và những gì bạn muốn làm.

Điều quan trọng nhất để ra quyết định là bạn phải thực sự muốn làm việc này. Nếu bạn bước vào một cuộc bàn luận với một quyết định nửa vời, thì bạn sẽ ra về với một đống hỗn độn: đống hỗn độn về tình hình hiện tại và đống hỗn độn về mối quan hệ. Một phần của quyết định này là bạn phải cảm thấy thoải mái với suy nghĩ rằng người bạn này có thể tự muốn rời bỏ công ty. Vì những cảm xúc rất mạnh mà anh ấy đã trải qua, chẳng có gì đảm bảo rằng anh ấy sẽ muốn tiếp tục ở lại. Nếu không chịu để người này ra đi, bạn sẽ không thể thay đổi được gì.

Cuối cùng, bạn phải quyết định xem đâu là vị trí tốt nhất cho anh ấy trong công ty. Một giải pháp rõ ràng là để anh ấy tiếp tục làm việc dưới sự quản lý của người chủ mới, nhưng có lẽ đây lại không phải là giải pháp tốt nhất cho bản thân anh ấy, ông chủ của anh ấy, hay sự nghiệp của anh ấy. Người nhân viên trung thành của bạn vẫn có nhiều kiến thức về công ty, về đối thủ, về khách hàng và về thị trường - những kiến thức mà người lãnh đạo mới còn thiếu. Một mặt, đây có thể là điều tốt - anh ấy có thể giúp hỗ trợ người lãnh đạo mới tiến bộ nhanh chóng. Mặt khác, khi bị xen lẫn giữa những cảm xúc xấu hổ và bị phản bội rất mạnh, bạn có thể phá hỏng mọi chuyện.

Một vấn đề khác nữa với cách giải quyết này này đứng từ góc độ triển vọng sự nghiệp, cách duy nhất để miêu tả mối quan hệ giữa

anh ta với người chủ cũ của mình là một sự hạ bệ. Nếu có thể, một giải pháp khác là thuyên chuyển anh ta sang một mảng khác trong công ty, nơi anh ta có thể phát huy hết kỹ năng, năng lực và kiến thức của mình. Việc thuyên chuyển này sẽ giúp anh ta có cơ hội phát triển những kỹ năng mới, qua đó giúp đỡ công ty. Đối với các nhân viên trẻ, việc tìm kiếm kinh nghiệm ở những lĩnh vực khác nhau có thể mang lại những giá trị rất lớn.

Đáng buồn thay, có khi sự lựa chọn này lại không hẳn là điều gì đó tốt đẹp, bởi người đó có thể không muốn làm công việc khác mà chỉ một mực muốn giữ công việc hiện tại. Vì vậy, bạn hãy chuẩn bị cho cả tình huống đó nữa.

Sau khi đã quyết định sẽ tuyển dụng một người khác ở vị trí cao hơn bạn mình và xác định được những phương án cho người bạn này, bạn có thể tiến hành nói chuyện với anh ta. Hãy nhớ rằng tuy bạn không thể để anh ấy giữ công việc cũ, nhưng bạn có thể công bằng và chân thành. Sau đây là một số điểm chính cần lưu ý:

- Sử dụng ngôn ngữ phù hợp. Hãy nói làm sao để thể hiện rằng bạn đã quyết định làm thế. Hãy dùng những từ như "Tôi đã quyết định" thay vì "Tôi nghĩ" hay "Tôi muốn". Làm như thế, bạn sẽ tránh cho người bạn của mình rơi vào hình huống mập mờ là băn khoăn không biết liệu mình có thể vận động để tiếp tục công việc hiện tại được không. Bạn không thể nói cho anh ấy biết những gì anh ấy muốn nghe, song bạn có thể chân thành.
- Thừa nhận thực tế. Nếu bạn cũng là một CEO kiêm nhà sáng lập công ty như tôi, hẳn người bạn của bạn cũng sẽ có ấn tượng rằng bạn cũng như anh ấy, không xứng đáng với vị trí hiện tại. Đừng cố né tránh thực tế này. Thực ra, hãy thẳng thắn thừa nhận rằng nếu bạn là một CEO có kinh nghiệm hơn, hẳn bạn đã có thể giúp anh ấy tiến bộ để đáp ứng được vị trí của mình, nhưng hai người không biết mình đang làm gì là một công thức thất bại.
- Thừa nhận những đóng góp. Nếu muốn người bạn này tiếp tục ở lại với công ty, bạn hãy nói ra điều đó và thể hiện thật rõ rằng bạn muốn giúp anh ấy phát triển sự nghiệp và tiếp tục đóng góp cho công ty. Hãy để anh ấy biết rằng bạn trân trọng những gì anh ấy đã làm và rằng quyết định của bạn là kết quả của việc nghiên cứu về các nhu cầu của công ty chứ không phải là sự nhận xét về năng lực làm việc của anh ấy. Cách tốt nhất để làm việc này, nếu có thể, là tăng lương cho anh ấy. Như vậy, anh ấy sẽ hiểu rằng mình vừa được trân trọng, lại vừa được khích lệ tiến lên phía trước.

Trong suốt quá trình này, hãy luôn nhớ rằng thực tế là thực tế và bạn có nói gì đi chăng nữa thì cũng sẽ không thay đổi được thực tế là chuyện này sẽ gây ra sự thất vọng sâu sắc. Mục tiêu của bạn ở đây không phải là làm cho mọi chuyện trở nên thoải mái hơn, mà là phải thành thật, rõ ràng và hiệu quả. Bạn của bạn có thể không trân trọng điều đó tại thời điểm ấy, nhưng dần dần anh ấy sẽ nhận ra điều đó mà thôi.

NHỮNG LỜI NÓI DỐI CỦA KẺ THẤT BẠI

Khi một công ty bắt đầu để thua trong những trận đấu lớn, sự thật thường là nạn nhân đầu tiên. CEO và nhân viên ra sức đưa ra những câu chuyện sáng tạo phong phú nhằm giúp họ tránh phải đối mặt với những thực tại hiển nhiên. Mặc dù hết sức sáng tạo, song thường thì nhiều công ty đều đưa ra những lời giải thích sai lầm như nhau.

MỘT VÀI LỜI NÓI DỐI QUEN THUỘC

"Cô ấy đã rời công ty, nhưng chúng tôi đang định sa thải cô ấy, hoặc đánh giá năng lực của cô ta thật tệ". Các công ty công nghệ thường theo dõi các nhân viên ở ba nhóm sau:

- Những người bỏ việc
- Những người bị sa thải
- Những người bỏ việc, nhưng không vấn đề gì vì đằng nào công ty cũng đâu cần họ.

Cái thú vị nằm ở chỗ, khi các công ty bắt đầu lâm vào cảnh lao đao, thì nhóm thứ ba dường như phát triển nhanh hơn nhóm thứ nhất. Ngoài ra, hiện tượng tăng đột biến của cái gọi là "cắt giảm nhân sự có liên quan đến năng lực" lại thường xảy ra ở những công ty tự vỗ ngực cho rằng họ có "một đội ngũ nhân sự tài năng siêu việt". Vậy làm sao mà tất cả những nhân viên siêu sao này lại đột nhiên từ đỉnh cao rớt thảm xuống vực sâu vậy? Khi bạn mất một nhân viên được đánh giá cao, người quản lý cấp trên làm sao giải thích cho cô ấy hiểu bằng cách nào đánh giá năng lực của cô ấy lại sụt giảm tệ hại như vậy trước khi lời giải thích "đó là sự cắt giảm ngoài ý muốn" được đưa ra?

"Lẽ ra chúng ta đã giành chiến thắng, nhưng người khác đã cuỗm mất giao dịch đó". "Về mặt kỹ thuật, khách hàng đã lựa chọn

chúng ta và nghĩ rằng chúng ta là công ty tốt hơn, nhưng đối thủ của chúng ta lại bán rẻ sản phẩm của họ. Chúng ta thì không đời nào bán rẻ như vậy để làm mất cả uy tín của mình". Bất kỳ ai từng quản lý đội ngũ kinh doanh của một công ty đều từng nghe thấy lời nói dối này. Bạn tiếp cận một khách hàng, bạn chiến đấu không khoan nhượng và rồi bạn thua. Người nhân viên bán hàng, vì không muốn lôi kéo mọi ánh mắt dồn vào mình, liền đổ lỗi cho nhân viên kinh doanh của công ty khác. Vị CEO, vì không muốn tin rằng mình đang để mất lợi thế cạnh tranh của sản phẩm, tin vào lời của người nhân viên đó. Nếu bạn nghe thấy lời nói dối như thế này, hãy thử xác minh điều đó với khách hàng. Tôi cá là bạn không thể xác minh nổi.

"Chúng ta bỏ lỡ cơ hội lớn vừa qua, nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta sẽ không đạt được chỉ tiêu sản phẩm". Trong các cuộc họp với các kỹ sư, nơi vẫn thường xuất hiện những áp lực về thời gian - thời gian đáp ứng cam kết với khách hàng, một quý phụ thuộc vào đó, hoặc một yêu cầu cạnh tranh - thì mọi người đều hy vọng vào những tin tức tốt lành. Và khi thực tế không mang lại những tin tức tốt lành, thì một vị quản lý thông minh sẽ tìm ra những lời giải thích hay ho để khích lệ tinh thần mọi người cho tới lần họp tiếp theo.

"Tỉ lệ khách hàng rời bỏ cao, nhưng chỉ cần kích hoạt chương trình marketing qua email đối với người dùng hiện tại, thì họ sẽ quay trở về". Vâng, dĩ nhiên rồi. Lý do tại sao khách hàng lại quay lưng bỏ đi là vì chúng ta chưa gửi bom thư đúng mức cho họ. Điều đó cũng rất có ý nghĩa đối với tôi.

Những lời nói dối từ đâu mà ra?

Để trả lời câu hỏi này, tôi nhớ đến một buổi nói chuyện cách đây vài năm với Andy Grove.

Cuối giai đoạn bùng nổ internet năm 2001, khi tất cả các công ty công nghệ lớn đều bắt đầu trượt mục tiêu, tôi tự hỏi tại sao không một ai trong số đó nhận thấy điều đang đến. Một người bình thường sẽ nghĩ rằng sau sự sụp đổ của các công ty dotcom hồi tháng 4/2000, những công ty như Cisco, Siebel và HP sẽ phải nhận thấy rằng họ sẽ phát triển chậm lại bởi vì rất nhiều khách hàng của họ đã phá sản. Nhưng dù có hệ thống cảnh báo sớm sung túc như vậy, mỗi vị CEO lại cương quyết điều khiển công ty tới mức độ suýt thì làm hỏng các kế hoạch quý của họ.

Tôi hỏi Andy tại sao những vị CEO kiệt xuất này lại nói dối về số

phận của mình.

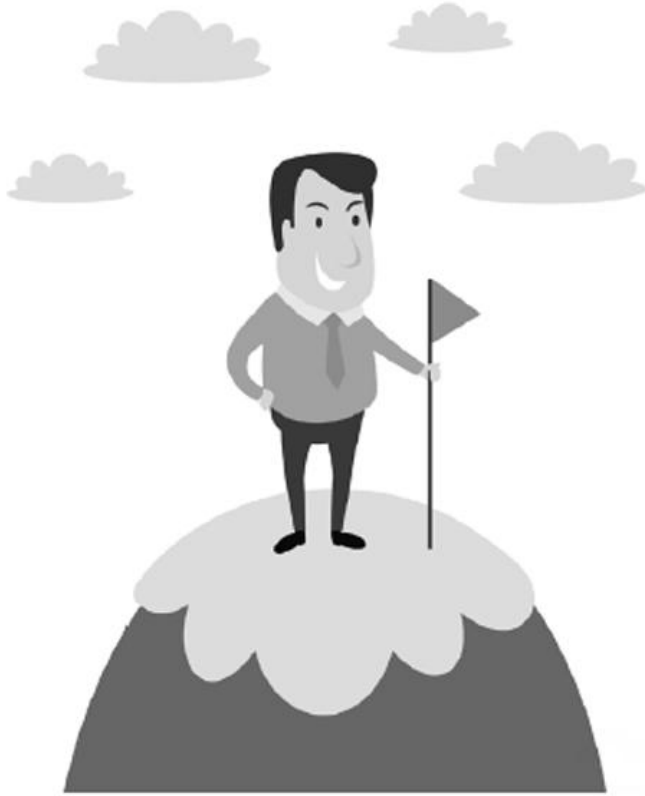
Andy nói họ không nói dối các nhà đầu tư, mà đúng hơn thì họ đang nói dối chính bản thân mình.

Andy giải thích rằng con người, nhất là những người tự tay gây dựng nên cái gì, đều chỉ muốn nghe những tin tức tốt lành. Chẳng hạn, nếu một CEO nghe thấy rằng tỉ lệ người dùng các ứng dụng của công ty gia tăng đều đặn 25%/tháng so với mức tăng trưởng trung bình, thì anh ta sẽ nhanh chóng tuyển thêm kỹ sư để bắt kịp nhu cầu đang tăng cao. Ngược lại, nếu tỉ lệ sử dụng giảm 25%, anh ta sẽ hối hả tìm lời giải thích: "Website đó ít người truy cập trong tháng này, là vì tháng này có tới bốn ngày nghỉ, mà chúng ta lại vừa mới thay đổi giao diện người dùng nên cũng bị ảnh hưởng. Lạy Chúa, đừng có mà hoảng sợ như vậy chứ!"

Cả hai hiện tượng đều có thể sai hay đúng, nhưng vị CEO giả thiết đầy mình của chúng ta - cũng giống như mọi vị CEO khác - đều chỉ hành động dựa trên hiện tượng tích cực và chỉ chăm chăm tìm kiếm lời giải thích biện bạch cho hiện tượng không hay.

Nếu lời khuyên này nghe có vẻ quá quen thuộc và bạn băn khoăn không biết tại sao các nhân viên trung thực của mình lại nói dối mình, thì câu trả lời là họ không nói dối bạn, mà thực ra là họ nói dối chính họ.

Và nếu bạn tin họ, thì tức là bạn cũng đang lừa dối chính mình.



NHỮNG VIÊN ĐẠN CHÌ

Thời gian đầu khi tôi mới tham gia vào Netscape, khi chúng tôi nhận ra rằng máy chủ web mới của Microsoft có đầy đủ mọi tính năng mà sản phẩm của chúng tôi có, mà họ còn chạy nhanh gấp 5 lần chúng tôi và chuẩn bị cung cấp sản phẩm miễn phí, tôi nhanh chóng tìm cách thay đổi dòng sản phẩm máy chủ của công ty, biến nó thành thứ mà chúng tôi có thể bán lấy tiền. Mike Homer - người đã qua đời - và tôi làm việc điên cuồng với rất nhiều đối tác và các vụ mua lại công ty nhằm giúp mở rộng dòng sản phẩm và trang bị cho máy chủ với mọi tính năng cần thiết để có thể sống sót qua đợt công kích này.

Tôi hồ hởi rà soát lại kế hoạch với đồng nghiệp của mình, Bill Turpin, người nhìn tôi như thể tôi là một đứa trẻ ham hố học hỏi mọi thứ. Bill là "cựu chiến binh" trong cuộc chiến với Microsoft từ thời anh còn làm ở Borland và anh ấy hiểu những gì tôi định làm, song anh không thấy khả thi. Bill nói: "Ben này, những viên đạn bạc[43] mà anh và Mike đang tìm kiếm đều rất tốt, nhưng máy chủ web của chúng ta chậm hơn họ những 5 lần. Chẳng có viên đạn bạc nào giúp hóa giải điều đó được đâu. Không, chúng ta sẽ phải sử dụng rất nhiều những viên đạn chì". Tôi kinh ngạc vì câu nói của Bill.

Theo lời khuyên của Bill, chúng tôi tập trung đội kỹ sư lại để giải quyết các sự cố về chất lượng sản phẩm trong khi vẫn tiếp tục làm những công việc khác. Cuối cùng, chúng tôi cũng vượt lên trên Microsoft và đưa dòng kinh doanh máy chủ lên trị giá 400 triệu đô la và chúng tôi chắc hẳn sẽ không bao giờ làm được việc đó nếu không có những viên đạn chì kia.

Tôi mang theo mình bài học đó trong nhiều năm. Sáu năm sau, khi là CEO của Opsware, đối thủ rắn nhất của chúng tôi là BladeLogic bắt đầu cạnh tranh không ngừng nghỉ với chúng tôi ở những thương vụ lớn. Chúng tôi là một công ty đại chúng, nên tất

cả những tổn thất đều được hiển thị rõ ràng. Tệ hơn, chúng tôi cần phải thắng ở những thương vụ đó để tránh bị các nhà đầu tư đánh giá, vì thế mà công ty cảm thấy áp lực nặng nề. Nhiều trong số những nhân viên xuất sắc nhất của chúng tôi tìm đến tôi để trình bày các ý tưởng giúp né tránh sự đối đầu trực diện:

- "Hãy xây dựng một phiên bản sản phẩm khác nhẹ hơn và tập trung vào các thị trường kém hơn".
- "Hãy mua lại một công ty có cơ cấu đơn giản hơn".
- "Hãy tập trung vào các nhà cung cấp dịch vụ".

Tất cả các phương pháp này đều khiến tôi thấy rằng chúng tôi không giải quyết vấn đề về thị trường. Khách hàng vẫn mua; chỉ có điều họ không mua sản phẩm của chúng tôi mà thôi. Đây không phải là lúc để dao động, vậy nên tôi nói với từng người trong số họ rằng: "Không có viên đạn bạc nào êm ái đâu, chỉ có những viên đạn chì thôi". Họ không muốn nghe điều đó, nhưng nó giúp thể hiện một thông điệp rõ ràng: Chúng tôi cần phải xây dựng một sản phẩm tốt hơn. Không có cách thoát thân nào khác cả. Không có cửa sổ, không có lỗ, không có hầm, không có cửa sau. Chúng tôi phải đi qua cửa chính và phải đối mặt với cái gã to con gớm ghiếc đang đứng chắn ở đó. Những viên đạn chì.

Sau 9 tháng miệt mài với một chu kỳ sản phẩm cực kỳ nghiêm ngặt, chúng tôi cũng chiếm lại được vị trí dẫn đầu về sản phẩm và cuối cùng xây dựng được một công ty trị giá 1,6 tỉ đô la. Nếu không có những viên đạn chì, chắc chúng tôi chỉ đạt được cùng lắm là một phần mười giá trị đó.

Có lẽ trong kinh doanh, không có gì đáng sợ hơn là phải đối mặt với một mối đe dọa hiển hiện, đáng sợ đến mức nhiều công ty sẵn sàng làm mọi việc để tránh né phải đối diện với nó. Họ tìm mọi biện pháp thay thế, mọi cách thoát thân, mọi lời biện bạch để không phải lao vào một cuộc chiến sinh tử. Tôi thường nhận thấy điều này ở những bài thuyết trình quảng bá của những công ty mới thành lập. Thường thì các cuộc nói chuyện sẽ diễn biến như thế này:

Vị doanh nhân: "Chúng tôi có trong tay sản phẩm tốt nhất trên thị trường tính tới nay. Khách hàng nào cũng yêu mến nó và thích nó hơn sản phẩm của công ty X".

Tôi: "Vậy thì tại sao công ty X lại có doanh thu lớn gấp 5 lần công ty anh?"

Vị doanh nhân: “Chúng tôi sử dụng các đối tác và các nhà sản xuất thiết bị gốc, bởi vì chúng tôi không thể xây dựng được một kênh trực tiếp như công ty X”.

Tôi: “Tại sao lại không? Nếu các anh có sản phẩm tốt hơn, tại sao không xông ra trận?”

Vị doanh nhân: “À thì…”

Tôi: “Thôi đừng có mất công tìm kiếm những viên đạn bạc êm ái nữa”.

Trong chu kỳ sống của một công ty, sẽ đến lúc họ phải chiến đấu để sinh tồn. Nếu trong lúc cần phải chiến đấu mà bạn lại thấy mình chạy đi, thì bạn cần tự hỏi mình: “Nếu công ty chúng ta không đủ tư cách để chiến thắng, thế thì tại sao lại cần phải tồn tại trên thị trường làm gì?”

KHÔNG AI QUAN TÂM CẢ ĐÂU!

"Cứ chiến thắng thôi, bạn thân mến".

- Al Davis

Trong những ngày tháng khốn đốn ở Loudcloud, tôi thường tự nghĩ: Lẽ ra mình nên chuẩn bị cho tình huống này như thế nào? Làm sao để biết một nửa số khách hàng của mình sẽ phá sản? Làm sao để biết rằng không thể huy động vốn ở các thị trường tư nhân? Làm sao để tính ra được rằng sẽ có tới 221 đợt IPO trong năm 2000 và 19 đợt trong năm 2001? Liệu có ai kỳ vọng rằng mình sẽ đạt được thành tích khả dĩ nào đó trong những hoàn cảnh ngặt nghèo như thế không?

Và trong lúc mải than thân trách phận, tôi ngẫu nhiên xem một chương trình phỏng vấn với huấn luyện viên bóng bầu dục nổi tiếng Bill Parcells. Khi đó, ông đang ngồi kể lại về tình thế khó xử tương tự như tôi khi bắt đầu ngồi vào ghế huấn luyện viên trưởng. Ngay trong mùa bóng đầu tiên, đội bóng New York Giants của Parcells đã gặp phải hàng loạt chấn thương. Ông đã rất lo lắng về tác động của các chấn thương đó tới vận mệnh của đội bóng, bởi vì vốn đã khó giành chiến thắng với đội hình chính thức rồi, còn nói gì tới việc dùng cầu thủ dự bị nữa. Khi người bạn và cũng là cố vấn của Parcells, chủ đội bóng Raiders, Al Davis, gọi Parcells tới để đăng ký tham gia, ông đã kể lại về các vấn đề của đội bóng.

Parcells: "Al này, tôi không dám chắc làm sao chúng tôi có thể chiến thắng khi vắng mặt rất nhiều cầu thủ xuất sắc của mình. Tôi phải làm gì bây giờ?"

Davis: "Bill, chẳng ai quan tâm đâu. Cứ huấn luyện cho đội bóng của anh thôi".

Đó có thể là lời khuyên hữu dụng nhất dành cho các vị CEO. Bởi vì, bạn thấy đấy, làm gì có ai quan tâm đâu. Khi công ty bạn gặp rắc

rối, có ai quan tâm đâu. Truyền thông không quan tâm, các nhà đầu tư không quan tâm, hội đồng quản trị không quan tâm, nhân viên không quan tâm và ngay cả mẹ bạn cũng chẳng quan tâm nữa.

Chẳng ai quan tâm cả.

Mà họ không quan tâm là đúng. Một lý do vĩ đại để giải thích cho sự thất bại chẳng giúp tránh tổn thất cho nhà đầu tư của bạn, chẳng giúp một nhân viên tiếp tục giữ công việc của mình, hay mang lại cho bạn một khách hàng mới. Và đặc biệt, nó sẽ không khiến bạn cảm thấy tốt hơn khi bạn phải đóng cửa công ty và tuyên bố phá sản.

Đừng nhọc công nghĩ về sự khốn khó của mình; thay vào đó, tốt hơn là hãy dùng công sức đó để tìm kiếm một giải pháp - dù là giải pháp tưởng chừng như bất khả thi - để thoát ra khỏi đống hỗn độn hiện tại. Đừng có nghĩ gì về những việc lẽ ra bạn nên làm, mà hãy dành toàn bộ thời gian để suy nghĩ về những gì bạn có thể làm. Bởi vì rốt cuộc, chẳng có ai quan tâm đâu; vậy nên cứ lèo lái công ty của mình cho thật tốt.

Chương 5

HÃY QUAN TÂM TỚI CON NGƯỜI, SẢN PHẨM VÀ LỢI NHUẬN - NHỚ THEO ĐÚNG THỨ TỰ

"Tôi lăn lộn với những kẻ rắn rỏi,

kiếm tiền với những kẻ tinh ranh

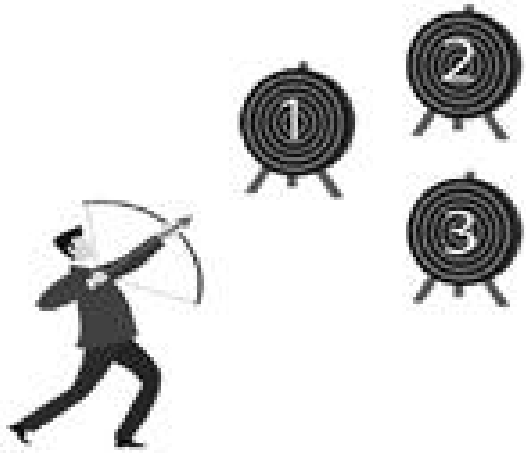
Tôi không có thời gian cho các anh, đồ nghệ sĩ giả danh

Tốt nhất là hãy im lặng trước khi tôi nhắm các anh

Các anh chỉ là bọn lưu manh,

còn tôi là vị sĩ quan lừng danh trên đời".

- The Game, "Scream on em"



Sau khi đưa giá cổ phiếu của Opsware trở lại mức trên 1 đô la, rắc rối tiếp theo của chúng tôi là tái cấu trúc đội ngũ lãnh đạo. Chúng tôi đã có đội ngũ lãnh đạo am hiểu về dịch vụ đám mây, nhưng giờ đây chúng tôi lại là một công ty phần mềm, nên cần có đội ngũ lãnh đạo thông thạo về phần mềm. Trong các công ty phần mềm, hai vị trí quan trọng nhất là phó giám đốc kinh doanh và phó giám đốc kỹ thuật. Thoạt đầu, tôi định đưa vị phó giám đốc phụ trách các dịch vụ chuyên môn ở Loudcloud thành phó giám đốc kinh doanh, nhưng không thành công. Vị giám đốc kinh doanh tiếp theo là người thứ tư được tuyển dụng kể từ khi công ty mới thành lập trước đó 3 năm - và dĩ nhiên, đó không phải là thành tích gì đáng kể. Quan trọng hơn, sai lầm nữa của tôi trong quá trình lựa chọn người đứng đầu mảng kinh doanh lại không phải là sai lầm cuối cùng của tôi. Thị trường, chưa kể tới các nhà đầu tư Phố Wall, không cho tôi nhiều cơ hội.

Để chuẩn bị tốt hơn cho lần tuyển dụng đó, tôi quyết định tạm thời tự mình điều hành đội kinh doanh, tức là tôi quản lý, tổ chức các cuộc họp dự đoán giao dịch và là người duy nhất đứng mũi chịu sào về doanh thu của Opsware. Qua rất nhiều gian nan tôi đã học được rằng khi tuyển dụng vị trí lãnh đạo, bạn phải làm theo lời khuyên của Colin Powell, tức là chọn người vì thế mạnh của người đó chứ đừng chọn người ít khiếm khuyết. Nhờ vào việc điều hành đội kinh doanh, nên tôi hiểu rất rõ những điểm mạnh cần

thiết ở người lãnh đạo. Tôi lên một danh sách tỉ mẩn rồi bắt tay vào tìm kiếm các vị lãnh đạo kinh doanh hội đủ những kỹ năng và tài năng phù hợp với Opsware.

Sau khi phỏng vấn khoảng hơn 20 ứng viên - không ai trong số đó có những phẩm chất mà tôi tìm kiếm - tôi gặp Mark Cranney. Anh ấy không có những gì mà tôi kỳ vọng, tức là không giống với hình dung thông thường về một vị lãnh đạo kinh doanh đầy máu lửa. Cứ ngoại hình mà xét trước, thì Mark có chiều cao trung bình, trong khi hầu hết các lãnh đạo kinh doanh đều có vóc dáng khá cao. Tiếp theo, anh chàng là một khối vuông vức - tức là cao bao nhiêu thì rộng bấy nhiêu. Không béo, nhưng mà vuông. Thân hình vuông chằn chặn của anh có vẻ như khó mà khớp với bộ đồ may sẵn nào.

Rồi tôi nhìn tới hồ sơ lý lịch của anh. Cái chú ý đầu tiên là anh theo học tại Trường Đại học Nam Utah, một trường mà tôi chưa từng nghe danh. Khi tôi hỏi đó là trường kiểu gì, anh trả lời: "Nó là Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) ở phía nam Utah". Đó là câu đùa cuối cùng của anh. Mark nghiêm túc tới nỗi trông anh còn không thoải mái với chính bản thân. Và anh cũng khiến tôi cảm thấy không thoải mái nữa. Thông thường, khi không cảm thấy thoải mái với ai đó, tôi sẽ thẳng tay gạch tên ứng viên đó ra, song những phẩm chất lãnh đạo mà tôi cần lại thiết yếu với công ty đến độ tôi sẵn sàng bỏ qua mọi điểm yếu. Một kỹ năng phỏng vấn mà tôi thường dùng để phân biệt người hay kẻ dở là đặt ra một loạt các câu hỏi liên quan đến việc tuyển dụng, đào tạo và quản lý các nhân viên kinh doanh. Nội dung thường là như sau:

Tôi: "Đâu là những phẩm chất cần có ở một nhân viên kinh doanh?"

Ứng viên: "Đó phải là một người lanh lẹ, xông xáo và khao khát chiến thắng. Họ cần phải biết cách thực hiện những giao dịch phức tạp và thông thạo ngóc ngách ở các công ty".

Tôi: "Anh làm gì để kiểm tra xem một ứng viên có đủ những phẩm chất đó trong cuộc phỏng vấn?"

Ứng viên: "À… ừm… Tôi tuyển dụng dựa trên mạng lưới quan hệ riêng của mình".

Tôi: "Được rồi. Vậy khi mời được họ về đây, anh kỳ vọng gì ở họ?"

Ứng viên: "Tôi kỳ vọng rằng họ sẽ phải hiểu rõ và tuân thủ quy trình kinh doanh, nắm chắc mọi thông tin về sản phẩm và đưa ra

những dự đoán chính xác về số hợp đồng tiềm năng…”

Tôi: “Vậy anh định thiết kế chương trình đào tạo như thế nào để đạt được điều đó?”

Ứng viên: “Ừm…” Và sau đó các ứng viên thường sẽ bịa ra tràng giang đại hải về những điều đó.

Mark đã xuất sắc vượt qua vòng đánh giá về phẩm chất và các câu hỏi phỏng vấn, sau đó tôi hỏi tiếp anh về vấn đề đào tạo nhân viên. Có lẽ tôi sẽ không bao giờ quên được cái nhìn đau đớn trên khuôn mặt anh khi đó. Trông anh giống như có vẻ muốn đứng dậy và rời khỏi cuộc phỏng vấn này ngay tức khắc. Trông anh đau đớn đến độ tôi còn định muốn đưa thuốc aspirin cho anh. Phản ứng này khiến tôi sửng sốt, bởi vì từ đầu cuộc phỏng vấn tới giờ anh đều làm rất tốt. Về sau tôi mới nhận ra rằng việc tôi yêu cầu Mark Cranney mô tả về cách đào tạo nhân viên kinh doanh cũng chẳng khác gì một kẻ ngoại đạo hỏi Isaac Newton giải thích về các định luật vật lý. Bắt đầu từ đâu bây giờ được nhỉ?

Sau khoảng 5 phút im lặng, Mark đưa tay vào ngăn cặp, lôi ra một tập tài liệu đào tạo dày cộp mà anh đã xây dựng. Anh nói không thể giải thích tường tận về công tác đào tạo trong khoảng thời gian ít ỏi còn lại của buổi phỏng vấn, nhưng nếu tôi muốn có một cuộc gặp tiếp theo đó, thì anh sẽ giải thích chi tiết về quá trình huấn luyện nhân viên kinh doanh trở thành những con người xuất sắc theo một loạt những quy trình khác nhau gồm quá trình, sản phẩm và tổ chức. Anh nói thêm rằng ngay cả sau khi đã hoàn tất quy trình đào tạo đó, thì một vị lãnh đạo thành công trong mảng kinh doanh cũng vẫn phải liên tục khích lệ tinh thần dũng cảm trong đội ngũ của mình. Anh nói như thể anh là tướng Patton[1] vậy. Tôi biết rằng mình đã tìm đúng người.

Thật không may, không ai biết điều đó cả. Tất cả các thành viên khác trong ban lãnh đạo và tất cả các thành viên trong ban giám đốc đều bỏ phiếu chống đối với Mark Cranney. Khi tôi hỏi ý kiến Bill Campbell, ông nói: “Tôi sẽ không nằm ra giữa đường tàu để ngăn anh tuyển dụng Cranney đâu”. Đó không phải là sự khích lệ mà tôi mong muốn. Lý do khiến mọi người “nói không” với Mark chẳng liên quan gì tới việc Mark thiếu phẩm chất thế mạnh cần thiết, mà liên quan tới hàng loạt những điểm yếu khác nhau của anh ấy: Mark học trường Nam Utah. Mark khiến người đối diện cảm thấy thiếu thoải mái. Mark không có vẻ ngoài của một vị lãnh đạo kinh doanh.

Dẫu vậy, càng nói chuyện với anh, tôi càng biết rõ rằng anh chính là người tôi cần. Nói chuyện với anh trong một tiếng mà tôi đã học hỏi được nhiều điều về kinh doanh hơn những kinh nghiệm tôi đã rút ra được trong 6 tháng điều hành mảng này. Mark thậm chí còn gọi cho tôi để thông báo chi tiết về những giao dịch mà đội kinh doanh của tôi đang phải cạnh tranh - đó là những giao dịch mà ngay cả những nhân viên kinh doanh của tôi cũng chưa chắc đã biết. Có vẻ như Mark có riêng một đội ngũ nhân viên tình báo về mảng này vậy.

Tôi quyết định bảo vệ quan điểm của mình. Tôi nói trước các đồng nghiệp và Hội đồng quản trị rằng tôi hiểu những lo ngại của họ, song tôi vẫn muốn bắt tay với Mark và sẽ tiến hành hỏi thăm các ý kiến về người giới thiệu Mark.

Khi tôi hỏi Mark về những người có thể giới thiệu anh, anh lại khiến tôi ngạc nhiên một lần nữa bằng cách đưa ra một danh sách gồm 75 người giới thiệu và còn nói thêm rằng nếu tôi cần thêm anh sẽ cung cấp. Tôi gọi điện cho tất cả những người trong danh sách đó và tất cả đều gọi lại cho tôi sau đó 1 giờ. Mark có một mạng lưới quan hệ rất chặt chẽ. Có lẽ chính những người giới thiệu này là nguồn thông tin tình báo kinh doanh cho Mark. Rồi khi tôi đã sẵn sàng để thông báo tuyển dụng Mark thì một lãnh đạo khác trong nhóm tôi gọi đến để báo rằng một người bạn của cô có biết Mark Cranney và nói rằng anh ta có thông tin không hay về Mark.

Tôi gọi điện cho người đó - ta hãy tạm gọi anh ấy là Joe - để thực hiện một cuộc gọi hỏi thông tin kì quặc nhất trong sự nghiệp của mình:

Tôi: “Cám ơn anh đã quan tâm”.

Joe: “Không có gì”.

Tôi: “Làm sao anh biết Mark Cranney?”

Joe: “Mark từng là Phó Giám đốc khu vực khi tôi phụ trách kinh doanh ở công ty trước đây. Tôi muốn cho anh lời khuyên là đừng bao giờ tuyển dụng Mark Cranney”.

Tôi: “Đó là một lời khẳng định hết sức chắc chắn. Anh ta có phạm tội gì không?”

Joe: “Không, tôi chưa từng nghe tin Mark làm điều gì phi pháp cả”.

Tôi: “Anh ta chọn người kém lắm hả?”

Joe: “Không, anh ta đã mang về những nhân viên kinh doanh xuất sắc nhất cho công ty”.

Tôi: “Anh ấy có đảm trách được những giao dịch lớn không?”

Joe: “Có, cái đó thì chắc rồi. Mark đã hoàn tất những giao dịch lớn nhất mà chúng tôi từng thực hiện”.

Tôi: “Anh ấy có phải là một vị quản lý tồi tệ không?”

Joe: “Không, anh ấy điều hành nhóm của mình rất hiệu quả”.

Tôi: “Vậy thì tại sao tôi không nên tuyển dụng anh ấy?”

Joe: “Anh ấy hoàn toàn không phù hợp với nền văn hóa của công ty”.

Tôi: “Xin anh vui lòng giải thích rõ được không?”

Joe: “Khi tôi tổ chức khóa đào tạo dành cho các nhân viên kinh doanh mới vào PTC[2], tôi mời Mark tới nói chuyện để khích lệ tinh thần cho các nhân viên mới. Chúng tôi có khoảng 50 người mới và tôi đã khuấy động tinh thần của họ rồi. Mark Cranney bước tới bục diễn giả, nhìn vào đám nhân viên mới rồi nói: ‘Tôi không quan tâm chuyện các anh đã được đào tạo cái khỉ gì. Nếu các anh không mang lại cho tôi 500.000 đô la trong một quý, tôi sẽ bắn vào đầu các anh đấy’”.

Tôi: “Cám ơn anh rất nhiều”.

Thế giới lúc hòa bình khác hẳn với khi ta phải vật lộn cho sự sinh tồn của mình hàng ngày. Thời bình, người ta có thời gian để nghĩ đến những thứ như sự phù hợp, hậu quả văn hóa lâu dài và tâm tư tình cảm của người khác. Thời chiến, việc giết kẻ thù và bảo vệ sự an toàn cho binh lính mới là điều quan trọng nhất. Mà tôi thì đang trong thời chiến, nên tôi cần một vị chỉ huy thời chiến. Tôi cần Mark Cranney.

Bước cuối cùng trong việc tuyển dụng là giải thích cho Marc Andreessen. Là người đồng sáng lập và Chủ tịch Hội đồng quản trị, ý kiến của Marc có trọng lượng lớn đối với hội đồng, mà Marc thì vẫn chưa được thoải mái lắm với Cranney. Marc tin tưởng tôi và sẵn sàng để tôi tự ý tuyển người dù anh ấy thích hay không thích người đó. Nhưng với tôi, tôi cần Marc hoàn toàn ủng hộ

mình.

Tôi để Marc mở đầu cuộc nói chuyện trước, vì dù là người thông minh bậc nhất trong công ty và có lẽ là trên thế giới, Marc khiêm nhường đến nỗi anh không bao giờ tin rằng lại có người nghĩ rằng anh thông minh, vậy nên anh ấy rất nhạy cảm với việc ý kiến của mình bị bỏ qua. Anh bắt đầu câu chuyện bằng cách liệt kê ra một loạt những vấn đề với Cranney: vẻ ngoài không giống một vị lãnh đạo kinh doanh, theo học ở một trường không danh tiếng, tạo cảm giác không thoải mái cho người xung quanh. Tôi lắng nghe chăm chú rồi nói: "Tôi đồng ý với mọi ý kiến của anh. Nhưng Mark Cranney là một bậc thầy về kinh doanh, các kỹ năng của anh ấy vượt xa kỹ năng của bất kỳ người nào tôi từng biết. Nếu không có những điểm khiếm khuyết như anh vừa nêu, thì đời nào anh ấy chịu đầu quân cho một công ty chỉ có giá giao dịch 35 xen[3]/cổ phiếu như thế này; có khi anh ấy đã thành CEO của IBM rồi cũng nên".

Marc trả lời nhanh như chớp: "Hiểu rồi. Hãy chọn anh ấy!"

Và như vậy, tôi đã thực hiện được bước đi quan trọng trong việc xây dựng một đội ngũ chuyên về phần mềm từ đống đổ nát của Loudcloud. Theo nhiều năm, khi hiểu hơn về con người Mark, tôi thấy mọi thông tin về Mark trong đợt phỏng vấn và trong các cuộc hỏi thông tin từ người giới thiệu đều sai bét. Anh ấy không phải là người dễ hòa nhập với nền văn hóa chung của công ty, nhưng đó là một thiên tài. Tôi cần cái thiên tài ấy của anh và giúp anh hòa nhập với công ty. Tôi không chắc là mọi thành viên đều trở nên thoải mái với Mark, nhưng rốt cuộc tất cả đều nhất trí rằng anh ấy là người phù hợp nhất với công việc này.

Sếp cũ của tôi, Jim Barksdale[4], thường nói rằng: "Chúng tôi quan tâm trước tiên tới con người, sản phẩm và sau đó là lợi nhuận". Một câu nói giản dị mà hết sức ý nghĩa. "Quan tâm tới con người" là việc khó làm nhất và nếu bạn không thực hiện việc này, thì hai việc kia sẽ chẳng có gì là quan trọng nữa. Quan tâm tới con người có nghĩa là công ty bạn là môi trường làm việc tốt. Phần lớn các công ty đều không có được môi trường làm việc tốt. Khi các công ty phát triển, những công việc quan trọng có thể bị bỏ qua, những nhân viên chăm chỉ nhất có thể bị đè đầu cưỡi cổ bởi những kẻ ranh ma, chính trị và các quy trình quan liêu có thể loại bỏ sự sáng tạo và niềm vui ra khỏi công ty.

Khi hết khó khăn này tới trở ngại khác diễn ra, từ vụ sụp đổ của quả bong bóng dotcom cho tới sàn giao dịch NASDAQ, đe dọa sự

sinh tồn của công ty, thì điều giải cứu chúng tôi chính là những kỹ thuật đã được sử dụng trong chương này. Nếu công ty bạn có môi trường làm việc tốt thì biết đâu sẽ tới ngày bạn nhìn thấy ánh hào quang.

[1]. Tướng Patton: tên đầy đủ là tướng George Smith Patton, Jr. (1885-1945) là vị tướng nổi tiếng của quân đội Hoa Kỳ vào thời Chiến tranh thế giới thứ Hai. (B.T)

[2]. PTC: tên viết tắt của Parametric Technology Corporation, một công ty chuyên về xây dựng các phần mềm thiết kế 2D và 3D, có trụ sở tại Needham, Masachusetts, Mỹ. (B.T)

[3]. Xen: phiên âm tiếng Việt của "cent". 100 xen thì đổi được 1 đô la. (B.T)

[4]. Jim Barksdale: cựu CEO của Netscape từ năm 1995 đến năm 1999. (B.T)

MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC TỐT

Ở Opsware tôi thường tổ chức một khóa đào tạo về các yêu cầu đối với bậc quản lý, bởi vì tôi cho rằng công tác đào tạo là việc hết sức quan trọng. Tôi nêu rõ yêu cầu rằng mọi vị quản lý đều phải có lịch tiếp xúc thường xuyên với nhân viên cấp dưới. Thậm chí tôi còn hướng dẫn cụ thể cách thực hiện những cuộc gặp trực tiếp với từng cá nhân nhân viên để tránh mọi sai lầm có thể xảy ra.

Rồi một hôm, cũng trong quá trình đào tạo như vậy, tôi mới để ý thấy rằng một vị quản lý trong công ty không hề có cuộc gặp trực tiếp với các cá nhân nhân viên nào trong hơn 6 tháng qua. Dù tôi biết là "có giám sát mới có kết quả", song đây không phải là kết quả mà tôi mong muốn. Không có cuộc tiếp xúc cá nhân nào trong hơn 6 tháng trời ư? Làm sao tôi có thể đầu tư quá nhiều thời gian để suy nghĩ về cách quản lý, chuẩn bị tài liệu đào tạo và trực tiếp đứng lớp dạy cho các quản lý của mình, để rồi kết quả nhận lại là không có cuộc tiếp xúc cá nhân nào trong suốt 6 tháng qua? Chà, một sự châm biếm quá mức đối với quyền lực của một CEO. Nếu các lãnh đạo nghe tôi theo cách đó, thì tại sao tôi còn nghĩ đến chuyện đi làm làm gì?

Tôi nghĩ rằng làm gương cho người khác là cách chắc chắn nhất để công ty thực hiện những gì mà tôi mong muốn. Họ đã học tất cả các thói xấu của tôi, vậy tại sao họ lại không tiếp nhận những thói tốt của tôi kia chứ? Tôi không hiểu họ hay sao? Tôi nhớ lại cuộc trò chuyện với bố cách đây nhiều năm, khi đó hai bố con đang nói về Tommy Heinsohn, huấn luyện viên bóng rổ ở Boston Celtics khi đó. Heinsohn là một trong những huấn luyện viên thành công nhất trên thế giới, ông còn được vinh danh là huấn luyện viên của năm và hai lần giành chức vô địch NBA[5].

Tuy nhiên, ông lại xuống dốc rất nhanh và cuối cùng trở thành huấn luyện viên có thành tích kém nhất liên đoàn. Tôi hỏi bố

chuyện gì đã xảy ra và được trả lời: "Các cầu thủ đã không còn để ý tới những cơn tam bành của ông ấy nữa. Trước đây, mỗi lần Heinsohn nổi giận là mọi người phải sợ sệt. Nhưng giờ thì họ lờ ông ta đi rồi". Các nhân viên của tôi liệu có đang lờ tôi đi? Phải chăng tôi cũng đã và đang hét vào mặt họ quá nhiều?

Càng nghĩ, tôi càng nhận ra rằng tuy lúc nào cũng bắt nhân viên phải làm cái này cái kia, song tôi lại không hề nói rõ lý do tại sao họ lại cần làm thế. Rõ ràng, chỉ dựa vào uy quyền thì không thể ép họ làm theo ý mình được. Vì công ty đang cố gắng làm rất nhiều thứ, mà các quản lý thì không có trăm tay nghìn mắt, nên rốt cuộc họ phải quan tâm tới những ưu tiên của mình trước. Vị quản lý này không cho rằng việc tiếp xúc với nhân viên là quan trọng, mà tôi thì chưa giải thích cho anh biết tại sao điều đó lại quan trọng.

Vậy thì tại sao tôi còn bắt quản lý nào cũng phải tham gia khóa đào tạo quản lý làm gì? Tại sao tôi lại cứ bắt các quản lý phải có những cuộc tiếp xúc riêng với từng nhân viên? Sau khi suy nghĩ rất lâu, tôi liệt kê ra được những lý do chính rồi gọi cấp trên của người quản lý đã không tuân lệnh lên - hãy gọi anh ấy là Steve.

Khi Steve tới văn phòng tôi, tôi hỏi anh: "Steve này, anh có biết tại sao hôm nay tôi lại đi làm không?"

Steve: "Anh định nói gì vậy Ben?"

Tôi: "Tại sao tôi lại phải quan tâm tới chuyện dậy sớm dậy muộn làm gì? Tại sao tôi lại phải tới công ty? Nếu chỉ vì tiền, tại sao tôi lại không bán đứt cái công ty này đi để ôm về đống tiền? Tôi không muốn nổi tiếng, thực ra tôi chỉ muốn cuộc sống ẩn dật nữa kìa".

Steve: "Tôi cũng đoán vậy".

Tôi: "Vậy thì tại sao tôi lại đi làm?"

Steve: "Tôi không biết".

Tôi: "Thế thì để tôi giải thích vậy. Tôi đi làm bởi vì đối với cá nhân tôi, việc đưa Opsware trở thành một môi trường làm việc tốt là điều rất quan trọng. Tôi rất muốn tạo một môi trường tốt cho những người dành 12-16 tiếng đồng hồ ở đây mỗi ngày. Đó là lý do tại sao tôi phải đi làm".

Steve: "Tôi hiểu rồi".

Tôi: “Anh có biết sự khác nhau giữa một môi trường làm việc tốt và một môi trường làm việc tồi tệ không?”

Steve: “Tôi nghĩ là tôi biết”.

Tôi: “Thế sự khác biệt là gì?”

Steve: “À… ừm…”

Tôi: “Hãy để tôi giải thích kỹ cho anh. Ở những môi trường tốt, người ta có thể dồn hết tâm sức vào công việc và tin tưởng rằng nếu họ hoàn thành tốt công việc, thì điều tốt đẹp sẽ xảy đến với công ty và chính cá nhân họ. Làm việc ở một công ty như thế thật là một niềm vinh hạnh. Mỗi người khi thức dậy đều biết rằng công việc mà họ làm sẽ hiệu quả và mang lại sự thay đổi cho cả công ty và bản thân họ. Đây là những động lực cho công việc của họ, khiến họ cảm thấy hài lòng.

Ngược lại, ở một môi trường không tốt, người ta sẽ mất nhiều thời gian để chống chọi với những giới hạn của công ty đặt ra, cạnh tranh lẫn nhau và phá vỡ các quy trình. Họ thậm chí còn không hiểu rõ nhiệm vụ của mình là gì nữa, vậy thì chẳng thể nói đến chuyện họ có hoàn thành nhiệm vụ hay không. Trong những tình huống hiếm hoi, nếu mà họ có đầu tư một lượng thời gian điên rồ để hoàn thành công việc, thì họ cũng không biết điều đó có ý nghĩa gì với công ty hay sự nghiệp của họ. Tệ hơn nữa, khi họ lấy hết can đảm để đứng lên trình bày với cấp trên về tình trạng tồi tệ trong công việc, thì người quản lý cũng gạt phăng chuyện đó đi vì muốn giữ nguyên hiện trạng cũ và họ lờ đi những trục trặc đó”.

Steve: “Vâng”.

Tôi: “Anh có biết rằng Tim, quản lý dưới quyền anh, chưa tiếp xúc với nhân viên trong 6 tháng qua không?”

Steve: “Không”.

Tôi: “Vậy giờ thì anh biết rồi đấy. Anh có nhận ra rằng không có cách nào để thông báo cho Tim biết rằng liệu công ty của anh ta đang trong tình trạng tốt xấu thế nào không?”

Steve: “Vâng”.

Tôi: “Tóm lại, anh và Tim đang cản trở tôi thực hiện mục tiêu duy nhất của mình. Các anh đã trở thành chướng ngại vật ngăn tôi đạt được mục tiêu quan trọng nhất của mình. Tức là, nếu Tim không

thực hiện tiếp xúc với từng cá nhân nhân viên dưới quyền anh ta trong 24 giờ tới, tôi sẽ buộc phải sa thải anh và anh ta. Tôi nói vậy đã rõ chưa nhỉ?"

Steve: "Đã rõ".

CÓ THỰC SỰ CẦN THIẾT KHÔNG?

Có thể bạn sẽ nói rằng một công ty dù có được quản lý tốt đến đâu thì cũng sẽ thất bại nếu không ra được sản phẩm phù hợp hay không thích nghi với thị trường. Bạn cũng có thể nói thêm rằng các công ty được quản lý yếu kém nhưng vẫn có được sản phẩm ăn khách/thích nghi với thị trường thì vẫn thành công như thường. Và trong cả hai trường hợp, bạn đều đúng. Vậy thì tôi có thực sự cần thiết phải có cuộc nói chuyện nghiêm trọng đến thế và đe dọa cho thôi việc một trong những lãnh đạo của mình như thế hay không?

Tôi nghĩ vẫn cần thiết, vì ba lý do sau:

- Việc cố gắng trở thành một công ty có môi trường tốt không phải là vấn đề gì quan trọng lắm khi tình hình diễn ra tốt đẹp, nhưng nó có thể là ranh giới giữa sự sống và cái chết khi tình huống xấu diễn ra.
- Mà tình huống xấu thì hẳn nhiên là luôn diễn ra rồi.
- Trở thành một công ty có môi trường tốt bản thân nó đã là một mục tiêu rồi.

SỰ KHÁC BIỆT GIỮA SỰ SỐNG VÀ CÁI CHẾT

Khi mọi việc diễn ra tốt đẹp, thì người ta có vô vàn lý do để làm việc cho một công ty:

- Triển vọng sự nghiệp rộng mở, bởi khi công ty phát triển thì sẽ có cơ hội cho rất nhiều vị trí thú vị.
- Bạn bè và gia đình sẽ nghĩ hẳn bạn phải là thiên tài nên mới chọn làm việc ở công ty đó trước khi mọi người biết thực tế của công ty này là như thế nào.
- Hồ sơ của bạn sẽ được điểm cộng khi bạn có thời gian làm việc ở một công ty lớn trong những ngày hoàng kim của nó.
- À, và bạn còn có khả năng nâng cao thu nhập nữa chứ.

Nhưng khi tình hình không thuận lợi, thì tất cả những lý do trên sẽ trở thành lý do để bạn dứt áo ra đi. Thực ra, điều duy nhất giữ chân một nhân viên khi tình hình diễn biến tệ hại - ngoài việc cần có một công việc, mà với môi trường kinh tế vĩ mô ngày nay thì

việc làm đâu có thiếu - là nhân viên đó yêu thích công việc của mình.

TÌNH HÌNH XẤU LUÔN DIỄN RA

Trong lịch sử thế giới, chưa từng có công ty nào liên tục tăng giá cổ phiếu. Ở những công ty yếu kém, khi những động lực phát triển ra đi, thì nhân viên cũng ra đi. Trong các công ty công nghệ, khi nhân viên ra đi, vòng xoáy ốc bắt đầu: giá trị công ty đi xuống, những nhân viên giỏi nhất ra đi, giá trị công ty tiếp tục giảm sâu xuống, những nhân viên giỏi nhất tiếp tục ra đi. Các vòng xoáy ốc này rất khó đảo chiều.

TRỞ THÀNH MỘT CÔNG TY TỐT LÀ MỘT MỤC TIÊU TỰ THÂN

Khi tôi gặp Bill Campbell lần đầu, ông đang là Chủ tịch Hội đồng quản trị của Intuit, là thành viên trong hội đồng của Apple và là người thầy của rất nhiều vị CEO hàng đầu trong ngành công nghệ. Tuy nhiên, tất cả những điều đó đều không gây ấn tượng với tôi mạnh bằng quãng thời gian ông điều hành một công ty có tên GO Corporation năm 1992. Năm đó, GO còn có ý định thiết kế sản phẩm iPhone. Họ chỉ huy động được số vốn đầu tư tương tự như các công ty mới thành lập khác và họ đã để mất gần như toàn bộ số tiền đó trước khi bán lại cho AT&T với giá gần như cho không năm 1994.

Nghe có vẻ như điều đó chẳng mấy ấn tượng, thậm chí còn từa tựa như một thất bại khủng khiếp thì đúng hơn. Nhưng tôi đã tiếp xúc với rất nhiều nhân viên GO, trong đó có cả những nhân vật kiệt xuất như Mike Homer, Danny Shader, Frank Chen và Stratton Sclavos. Cái hay nằm ở chỗ tất cả các cựu nhân viên của GO đều cho rằng đó là một trong những trải nghiệm làm việc tuyệt vời nhất trong cuộc đời họ - dù rằng sự nghiệp của họ dậm chân tại chỗ, họ không kiếm được tiền và thất bại của họ được báo chí hân hạnh đăng tải trên hàng loạt trang nhất. Dẫu vậy, GO vẫn là môi trường làm việc tốt.

Điều này khiến tôi nhận ra rằng Bill quả là một vị CEO hết sức hiệu quả. Hiển nhiên là John Doerr cũng nghĩ như vậy, bởi vì khi Scott Cook cần tuyển CEO cho Intuit, John liền không ngần ngại mà giới thiệu Bill dù rằng khi ở GO Bill đã để mất hàng núi tiền của John. Và bất kỳ ai gặp gỡ các nhân viên của GO thì đều biết rõ mục tiêu lớn nhất của Bill là gì - đó là xây dựng nên những công ty có môi trường tốt.

Nếu bạn không làm việc gì khác nữa, hãy làm như Bill và xây dựng một công ty tốt.

[5]. NBA: viết tắt của National Basketball Association, Hiệp hội Bóng rổ Nhà nghề Mỹ. (B.T)

TẠI SAO CÁC CÔNG TY TRẺ LẠI CẦN PHẢI ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN?

Tôi biết được rằng các công ty trẻ cần phải đào tạo nhân viên nhờ vào quãng thời gian làm việc ở Netscape. Các nhân viên ở McDonald còn được đào tạo để thực hiện công việc của mình, ấy thế mà những người có công việc phức tạp hơn lại không được đào tạo thì quả thực là không thể hiểu nổi. Bạn có muốn được một nhân viên không qua đào tạo của McDonald phục vụ không? Bạn có muốn sử dụng phần mềm của một kỹ sư tin học chưa từng được biết toàn bộ phần mã hoạt động ra sao không? Rất nhiều công ty nghiễm nhiên cho rằng các nhân viên của họ đều thông thái tới độ không cần đào tạo gì cả. Thật ngớ ngẩn.

Khi lần đầu trở thành một vị quản lý, tôi có nhiều cảm xúc trái ngược nhau về việc đào tạo nhân viên. Về mặt lý trí, việc đào tạo cho các công ty công nghệ cao là đúng, nhưng kinh nghiệm cá nhân về các chương trình đào tạo ở những công ty tôi từng kinh qua thì thật kinh khủng. Những khóa đào tạo đó lại do các công ty bên ngoài hướng dẫn, mà họ thì làm sao hiểu hết về hoạt động kinh doanh của chúng tôi, vậy nên họ dạy những thứ chẳng liên quan. Sau đó, khi đọc Chương 16 - Tại sao việc đào tạo lại là nhiệm vụ của người lãnh đạo - trong cuốn sách kinh điển dạy về quản lý của Andy Grove, High Output Management (tạm dịch: Quản lý đầu ra hiệu quả), thì điều đó đã làm thay đổi cả sự nghiệp của tôi. Grove viết: “Hầu hết các vị quản lý dường như đều nghĩ rằng việc đào tạo là công việc của người khác. Tôi thì ngược lại, tôi tin rằng chính bản thân người quản lý mới cần phải đảm đương công việc đó”.

Khi là Giám đốc Quản lý sản phẩm ở Netscape, tôi rất bực mình vì phần lớn các quản lý sản phẩm đều rất ít đóng góp vào công việc

kinh doanh của công ty. Dựa vào lời hướng dẫn của Andy, tôi viết một tài liệu ngắn lấy tên "Người quản lý sản phẩm tốt/Người quản lý sản phẩm tồi" và dùng nó để đào tạo nhân viên về những kỳ vọng cơ bản của mình đối với họ. Và tôi bị bất ngờ vì những gì diễn ra sau đó, khi mà chất lượng công việc của nhân viên cải thiện rất nhanh chóng. Các vị quản lý sản phẩm mà tôi từng coi là các trường hợp vô vọng thì nay bỗng hoạt động hiệu quả lạ thường. Và chẳng mấy chốc, tôi đã có trong tay nhóm làm việc có chất lượng xuất sắc nhất công ty. Dựa vào kinh nghiệm này, sau khi khởi dựng Loudcloud, tôi đầu tư rất mạnh vào công tác đào tạo và tôi cho rằng phần lớn thành quả chung cuộc của công ty đều dựa vào việc đào tạo. Mà mọi việc đều bắt đầu với một quyết định giản đơn là phải đào tạo nhân viên và một tài liệu đào tạo còn giản đơn hơn nữa. Vì thế, bây giờ tôi sẽ phải đền đáp lại ơn sâu của Andy Grove mà giải thích rộng rãi với độc giả cuốn sách này về việc tại sao bạn cũng nên tổ chức đào tạo cho nhân viên ở công ty mình, đào tạo cái gì và đào tạo như thế nào.

TẠI SAO CẦN ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN?

Hầu như ai từng xây dựng một công ty công nghệ đều biết rằng con người là tài sản quan trọng nhất. Những công ty trẻ được điều hành tốt đều chú trọng rất nhiều tới việc tuyển dụng và quá trình phỏng vấn để qua đó xây dựng cơ sở nhân tài cho mình. Nhưng thường thì sự đầu tư vào con người của họ chỉ dừng lại ở đấy. Có bốn lý do chính chống lại điều này:

1. Năng suất lao động

Tôi thường thấy các công ty trẻ thống kê rất đầy đủ về số lượng các ứng cử viên họ đã sàng lọc, số lượng những người đã vào được vòng phỏng vấn và số lượng những người họ đã tuyển dụng. Tất cả những con số này đều rất thú vị, nhưng lại thiếu đi mất dữ liệu quan trọng nhất: Họ đã bổ sung được thêm bao nhiêu nhân viên làm việc hiệu quả? Vì không đánh giá được tiến độ so với mục tiêu thực tế, cho nên họ quên mất giá trị của việc đào tạo. Nếu đo lường hiệu quả công việc, có lẽ họ sẽ giật mình khi biết rằng tất cả những sự đầu tư vào công tác sàng lọc, tuyển dụng và hòa nhập nhân viên với môi trường mới rốt cuộc đều trôi sông bỏ bể. Ngay cả khi họ nhận biết được tình trạng kém năng suất ở những nhân viên mới, thì hầu hết các CEO đều cho rằng họ không có thời gian dành cho đào tạo. Andy Grove đã làm một phép tính để chứng minh điều ngược lại mới đúng:

Nói một cách đơn giản, việc đào tạo là một trong những hoạt

động hiệu quả nhất của người quản lý. Giả dụ bạn đạt kế hoạch thực hiện 4 bài giảng cho các nhân viên trong phòng của bạn, thời gian chuẩn bị cho mỗi giờ giảng là 3 tiếng - như vậy tổng cộng thời gian bạn phải bỏ ra là 12 tiếng. Cứ cho số học viên là 10 người.

Sang năm họ sẽ làm cho công ty bạn tổng lượng thời gian là khoảng 24 nghìn giờ. Nếu các nỗ lực đào tạo của bạn giúp cải thiện chất lượng công việc của nhân viên khoảng 1%, thì công ty bạn sẽ có thêm được 200 giờ, tất cả chỉ nhờ bạn bỏ ra 12 giờ đào tạo.

2. Quản lý chất lượng công việc

Khi phỏng vấn tuyển dụng cho vị trí lãnh đạo, người ta thường hỏi: Bạn đã từng sa thải ai bao giờ chưa? Hay bạn đã sa thải bao nhiêu người? Hay bạn thường làm như thế nào khi sa thải nhân viên? Hỏi như vậy cũng tốt thôi, nhưng thường thì cái câu cần hỏi nhất lại không được hỏi: Khi sa thải nhân viên, bạn làm thế nào để biết chắc được rằng người nhân viên đó tuy hiểu rõ các yêu cầu của công việc mà vẫn không đáp ứng các được? Câu trả lời tốt nhất ở đây là vị quản lý đã đặt ra các yêu cầu một cách rõ ràng, cụ thể trong lúc đào tạo nhân viên. Nếu không đào tạo nhân viên, tức là bạn không thiết lập được cơ sở nào để quản lý chất lượng công việc. Kết quả là, việc quản lý chất lượng công việc ở công ty bạn sẽ trở nên lôi thôi và thiếu nhất quán.

3. Chất lượng sản phẩm

Thông thường, các nhà sáng lập khởi dựng công ty với niềm hy vọng về các kết cấu sản phẩm lịch lãm, đẹp đẽ, có khả năng giải quyết nhiều vấn đề nan giải mà họ phải đối mặt ở công việc cũ. Thế rồi, khi công ty thành công, họ lại thấy cái kết cấu sản phẩm đẹp đẽ kia trở nên gớm ghiếc, kỳ dị. Tại sao lại thế? Vì càng thành công, công ty càng có nhu cầu tuyển dụng kỹ sư mới với tốc độ cao và do đó họ bỏ bê việc đào tạo kỹ sư mới. Khi các kỹ sư này được giao nhiệm vụ, họ sẽ nghĩ cách hoàn thành nhiệm vụ tốt nhất có thể. Thường thì điều này dẫn đến việc lặp lại các chức năng đã có trong cấu trúc sản phẩm, dẫn đến những sự thiếu nhất quán về trải nghiệm sử dụng, các trục trặc trong hoạt động và một đống bầy hầy. Mà bạn thì nghĩ rằng việc đào tạo là đắt đỏ.

4. Giữ chân nhân viên

Trong thời gian các nhân viên ồ ạt xin rời khỏi Netscape, tôi đã

ngồi đọc lại tất cả các bài phỏng vấn nghỉ việc của toàn bộ công ty để tìm hiểu lý do tại sao người ta lại muốn rời bỏ các công ty công nghệ. Ngoại trừ yếu tố nền kinh tế, thì tôi nhận thấy hai lý do chính sau đây:

- Nhân viên ghét quản lý; thường thì họ bất mãn về việc ít được quản lý hướng dẫn, cơ hội phát triển sự nghiệp không có và ít nhận được những đánh giá về chất lượng công việc của mình.
- Họ không học hỏi được gì, bởi công ty không chịu đầu tư nguồn lực giúp nhân viên trau dồi và phát triển các kỹ năng mới.

Một chương trình đào tạo xuất sắc có thể trực tiếp giải quyết cả hai vấn đề trên.

CẦN LÀM GÌ TRƯỚC TIÊN?

Tốt nhất là hãy bắt đầu với chủ đề có liên quan nhất đến các nhân viên của bạn, tức là các kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Tôi gọi đây là hoạt động đào tạo thiết thực. Nội dung đào tạo thiết thực có thể đơn giản như đào tạo nhân viên mới về các yêu cầu dành cho họ (xem phần "Quản lý tốt/quản lý tồi"), hay phức tạp như một trại dã ngoại kéo dài nhiều tuần để đào tạo cho các nhân viên mới về những chi tiết của sản phẩm. Các khóa đào tạo phải được điều chỉnh cho phù hợp với từng công việc cụ thể. Nếu muốn có khóa đào tạo phức tạp hơn, bạn phải vận động sự tham gia của những chuyên gia giỏi nhất ở từng nhóm và người quản lý nữa. Một tác dụng phụ hữu ích của hoạt động đào tạo này là sẽ xây dựng nền văn hóa công ty vững bền, tích cực hơn so với hàng trăm cuộc họp dã ngoại để xây dựng nền văn hóa công ty.

Một thành tố thiết yếu trong chương trình đào tạo của công ty là đào tạo về quản lý. Đào tạo quản lý là cách tốt nhất để đặt ra những yêu cầu đối với đội ngũ quản lý của bạn. Bạn có muốn họ tổ chức những cuộc tiếp xúc cá nhân với cấp dưới không? Bạn có muốn họ đưa ra những nhận xét về chất lượng công việc của cấp dưới không? Bạn có muốn họ đào tạo nhân viên không? Bạn có muốn họ nhất trí về các mục tiêu dành cho nhóm của họ không? Nếu muốn thế, vậy thì tốt nhất là hãy nói với họ, bởi vì tình trạng quản lý hiện tại ở các công ty công nghệ đang hết sức yếu kém. Sau khi đặt ra các kỳ vọng, thì nội dung các khóa đào tạo quản lý tiếp theo cũng đã được định hình rồi đấy; đó là hướng dẫn cho các cấp quản lý biết cách thực hiện những yêu cầu (làm thế nào để

viết một bản đánh giá chất lượng công việc, làm thế nào để thực hiện các cuộc tiếp xúc trực tiếp với nhân viên...).

Sau khi đã thiết lập các khóa đào tạo quản lý và đào tạo thiết thực, bạn cũng có nhiều cơ hội đào tạo khác nữa. Một trong những cái hay của việc xây dựng một công ty công nghệ nằm ở chỗ chính những con người tuyệt vời mà bạn có thể tuyển dụng. Hãy chọn ra những nhân viên xuất sắc nhất và khuyến khích họ chia sẻ các kỹ năng mũi nhọn của mình. Việc đào tạo nhân viên ở các nội dung như cách thương lượng, cách phỏng vấn và tài chính, sẽ giúp nâng cao năng lực của toàn công ty ở những lĩnh vực đó, đồng thời giúp cải thiện tinh thần cho nhân viên. Việc đào tạo cũng có thể trở thành biểu tượng đầy hân hạnh cho những nhân viên đạt tới trình độ năng lực cao.

THỰC HIỆN CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

Vậy là giờ đây chúng ta đã hiểu được giá trị của việc đào tạo và cần đào tạo những gì, vậy thì làm sao để có thể đưa công ty thực hiện những mong muốn của chúng ta? Điều cần nhận biết trước tiên là các công ty trẻ đều không có sự lựa chọn khác, vậy nên đào tạo là một hoạt động bắt buộc. Hai loại hình đào tạo đầu tiên (đào tạo thiết thực và đào tạo quản lý) có thể được thực thi dễ dàng như sau:

- Bắt buộc sự tham gia vào khóa đào tạo thiết thực bằng cách giấu kín các yêu cầu đối với nhân viên mới. Andy Grove viết, người quản lý chỉ có thể cải thiện chất lượng công việc của nhân viên theo hai cách: khích lệ và đào tạo. Do đó, việc đào tạo phải là yêu cầu cơ bản nhất cho tất cả các cấp quản lý ở công ty bạn. Và một cách hiệu quả để bắt buộc thực thi hoạt động này là giấu kín quản lý về các yêu cầu đối với nhân viên mới, đợi tới sau khi họ đã xây dựng được một chương trình đào tạo dành cho các vị trí sắp tuyển dụng.
- Bắt buộc sự tham gia vào các khóa đào tạo quản lý bằng cách tự bạn phải đứng lớp. Quản lý công ty là nhiệm vụ của CEO. Tuy rằng bạn sẽ không có đủ thời gian để dạy tất cả các khóa học về quản lý, nhưng bạn nên tham gia ở khóa về các yêu cầu dành cho cấp quản lý, bởi vì các yêu cầu đó chính là của bạn. Hãy biến việc tham gia các khóa đào tạo này trở thành một vinh dự bằng cách lựa chọn những vị quản lý xuất sắc nhất công ty tham gia đứng lớp ở các khóa khác. Và hãy thông báo rằng đây là hoạt động bắt buộc.

Mỉa mai thay, chướng ngại vật lớn nhất đối với việc thiết lập một

chương trình đào tạo chính là quan điểm cho rằng đây là việc làm tốn thời gian. Hãy nhớ rằng không có sự đầu tư nào tốt hơn việc đầu tư cải thiện hiệu suất công việc trong công ty. Do đó, cái lý do quá bận không có thời gian đầu tư về bản chất cũng chẳng khác gì cái lý do quá đói không thể ăn nổi. Thêm nữa, việc thiết kế các khóa đào tạo cơ bản thì đâu có gì khó khăn kia chứ (xem thêm "Quản lý tốt/quản lý tồi").

Khi điều hành nhóm quản lý sản phẩm máy chủ ở Netscape, tôi đã rất bực mình khi thấy các thành viên trong nhóm mỗi người hiểu một cách về nhiệm vụ của họ. Cuối cùng tôi mới hiểu ra là chưa có ai trong ngành công nghệ từng định nghĩa về công việc quản lý sản phẩm. Sau đó tôi mới cố gắng tự mình làm việc đó để "hạ hỏa". Thật kỳ lạ là tới bây giờ vẫn còn người đọc về những định nghĩa đó. Và chính điều này đã cho tôi thấy tầm quan trọng của việc đào tạo.

QUẢN LÝ TỐT, QUẢN LÝ TỒI

Các nhà quản lý sản phẩm tốt hiểu rất rõ thị trường, sản phẩm, dòng sản phẩm và đối thủ, và họ làm việc dựa trên nền tảng kiến thức vững chắc cùng sự tự tin hoàn hảo. Một nhà quản lý sản phẩm tốt chính là vị CEO của sản phẩm đó. Các nhà quản lý sản phẩm tốt nhận mọi trách nhiệm, đồng thời biết đánh giá bản thân theo sự thành bại của sản phẩm.

Họ chịu trách nhiệm cho việc ra mắt sản phẩm mới/thực hiện đúng thời gian và tất cả những gì mà chúng bao hàm. Một vị quản lý sản phẩm tốt hiểu rõ về bối cảnh (nội tình công ty, nguồn doanh thu, bối cảnh cạnh tranh,...) và họ chịu trách nhiệm thiết kế và thực thi một kế hoạch mang lại chiến thắng (không biện hộ).

Các nhà quản lý sản phẩm tồi có rất nhiều lý do biện bạch cho mình. Nào là không đủ nguồn vốn, vị quản lý kỹ thuật là kẻ ngu ngốc, Microsoft có số nhân viên đông gấp mười lần chỉ để nghiên cứu một sản phẩm như chúng ta, tôi bị quá tải, tôi không được hướng dẫn đầy đủ. CEO của chúng ta không bao giờ đưa ra những lời biện bạch như vậy, cho nên một vị CEO của sản phẩm cũng không nên làm thế.

Các nhà quản lý sản phẩm tốt không để mất thời gian cho nhiều phòng ban khác nhau, mà họ tổ chức các phòng ban này phối hợp với nhau để có thể ra mắt sản phẩm vào đúng thời điểm. Họ không chiếm hết thời gian của đội sản phẩm; họ không quản lý các chức năng khác nhau; họ không phải là người đưa tin của

phòng kỹ thuật. Họ không phải là một phần của nhóm sản phẩm, mà họ quản lý nhóm sản phẩm. Các nhóm kỹ thuật không coi những vị quản lý sản phẩm tốt là "nguồn lực marketing". Các nhà quản lý sản phẩm tốt chính là các đối tác marketing của nhà quản lý kỹ thuật.

Các nhà quản lý sản phẩm tốt xác định chính xác mục tiêu, biết cần làm "cái gì" (so với "cách làm như thế nào") và quản lý việc bàn giao "cái gì" đó. Các nhà quản lý sản phẩm tồi cảm thấy hài lòng nhất khi họ nghĩ ra cách làm. Các nhà quản lý sản phẩm tốt trong cả khi trao đổi bằng miệng hay bằng văn bản viết với bộ phận kỹ thuật đều hết sức ngắn gọn. Các nhà quản lý sản phẩm tốt không ra chỉ thị miệng, nhưng họ lại biết thu thập thông tin từ những nguồn phi chính thức.

Các nhà quản lý sản phẩm tốt thiết kế các tài liệu bổ sung, các câu hỏi thường gặp, các bài thuyết trình và các báo cáo để hỗ trợ cho nhân viên kinh doanh, nhân viên marketing cùng các lãnh đạo. Các nhà quản lý tồi thì than phiền rằng họ mất cả ngày để trả lời các câu hỏi của đội kinh doanh và họ bị ngập chìm trong đó. Các nhà quản lý sản phẩm tốt trù tính trước được những sơ sót nghiêm trọng của sản phẩm và đưa ra những giải pháp thực tế. Các nhà quản lý sản phẩm tồi suốt ngày phải đi chữa lửa.

Các nhà quản lý sản phẩm tốt nêu ý kiến của họ bằng văn bản trước những vấn đề quan trọng (những 'viên đạn bạc' đầy tính cạnh tranh, những lựa chọn kỹ thuật khó khăn, những quyết định khó khăn về sản phẩm và các thị trường cần tấn công hay chinh phục). Các nhà quản lý sản phẩm tồi chỉ nêu ý kiến ngoài miệng rồi than phiền rằng những người có thẩm quyền không chịu làm theo lời họ. Khi các nhà quản lý sản phẩm tồi gặp thất bại, họ sẽ chỉ ra được rằng họ đã tiên đoán trước về thất bại của mình.

Các nhà quản lý sản phẩm tốt tập trung đội ngũ vào việc xây dựng doanh thu và khách hàng. Các nhà quản lý sản phẩm tồi tập trung nhân viên vào việc tính toán xem các đối thủ đang xây dựng thêm bao nhiêu tính năng mới. Các nhà quản lý sản phẩm tốt xác định các sản phẩm tốt, có thể được thực hiện với một nỗ lực lớn. Các nhà quản lý sản phẩm tồi xác định các sản phẩm tốt không thể được thực thi hoặc để mặc cho phòng kỹ sư tha hồ muốn làm gì thì làm (tức là để mặc họ giải quyết vấn đề khó khăn nhất).

Các nhà quản lý sản phẩm tốt suy nghĩ tới việc phân phối giá trị ưu việt ra thị trường trong quá trình lập kế hoạch sản phẩm và hoàn thành được các mục tiêu về thị phần cũng như về doanh thu

trong giai đoạn đưa sản phẩm ra thị trường. Các nhà quản lý sản phẩm tồi rất mơ hồ về sự khác biệt giữa việc cung cấp giá trị, theo kịp các đặc tính sản phẩm của đối thủ, giá cả và sự hiện diện ở mọi nơi. Các nhà quản lý sản phẩm tốt phân tích vấn đề, các nhà quản lý sản phẩm tồi dồn hết mọi rắc rối vào làm một.

Các nhà quản lý sản phẩm tốt nghĩ về câu chuyện mà họ muốn báo chí viết nên. Các nhà quản lý sản phẩm tồi nghĩ về việc công bố mọi tính năng sản phẩm và trước báo chí nói những thông tin cực kỳ chính xác về mặt kỹ thuật. Các nhà quản lý sản phẩm tốt đặt ra câu hỏi cho báo chí. Các nhà quản lý sản phẩm tồi chỉ biết trả lời các câu hỏi của báo chí. Các nhà quản lý sản phẩm tốt cho rằng báo giới và cộng đồng các nhà phân tích đều hết sức thông minh. Các nhà quản lý sản phẩm tồi cho rằng cánh phóng viên và giới phân tích đều là những kẻ ngu ngốc, bởi vì họ không hiểu những sự khác biệt vi tế về công nghệ của họ.

Các nhà quản lý sản phẩm tốt mắc sai lầm nhưng vẫn rõ ràng. Các nhà quản lý sản phẩm tồi không bao giờ giải thích, kể cả giải thích những điều hiển nhiên. Các nhà quản lý sản phẩm tốt xác định rõ nhiệm vụ và thành công của mình. Các nhà quản lý sản phẩm tồi liên tục cần phải có người định hướng.

Các nhà quản lý sản phẩm tốt gửi báo cáo tiến độ đúng lúc hàng tuần, bởi vì họ là những người có kỷ luật tự giác. Các nhà quản lý sản phẩm tồi quên gửi báo cáo tiến độ đúng giờ, bởi vì họ không đề cao tính tự giác.

TUYỂN NGƯỜI TỪ CÔNG TY CỦA BẠN BÈ CÓ ĐƯỢC KHÔNG?

Công ty công nghệ muốn thành công thì cần phải có những nhân viên kiệt xuất. Những công ty giỏi nhất đều đầu tư thời gian, tiền bạc và công sức vào việc xây dựng cỗ máy tuyển dụng hàng đầu thế giới. Nhưng mục tiêu này nên dừng lại ở đâu? Liệu có công bằng khi tuyển người từ công ty của bạn bè mình hay không? Liệu rồi tình bạn có còn duy trì được nữa hay không?

Trước tiên, "bạn bè" ở đây có nghĩa là gì? Có hai phạm trù liên quan ở đây:

- Các đối tác kinh doanh quan trọng
- Bạn bè

Ở đây, cả bạn bè và các đối tác kinh doanh quan trọng đều có ý nghĩa tương tự nhau.

Hầu hết các CEO đều không muốn coi công ty của bạn bè mình là nguồn cung cấp nhân tài. Trên cương vị CEO, thường thì bạn sẽ không có nhiều bạn bè thực sự trong kinh doanh, mà nếu có thì việc "cướp người" từ công ty của bạn bè chắc chắn sẽ khiến ta mất bạn. Tuy nhiên, hầu hết mọi vị CEO đều sẽ đến lúc phải đối mặt với quyết định liệu có nên thuê một nhân viên làm việc ở công ty của bạn mình hay không. Tại sao lại có chuyện này? Trong trường hợp nào thì điều này chấp nhận được? Khi nào thì nó sẽ khiến tình bạn đổ vỡ?

NHƯNG HỌ MUỐN ĐI KIA MÀ

Khởi đầu bao giờ cũng giống nhau. Cô bạn Cathy của bạn có một kỹ sư xuất sắc đang làm việc tại công ty của cô, ta hãy gọi nhân vật này là Fred. Một cách tình cờ, Fred lại quen biết với một trong những kỹ sư hàng đầu ở công ty bạn. Người kỹ sư của bạn giới

thiệu anh này và đưa anh ta đến phỏng vấn xin việc - mà bạn không hề hay biết - và anh ta đã xuất sắc vượt qua vòng xét tuyển. Bước cuối cùng là cuộc phỏng vấn với CEO - tức là bạn. Ngay lập tức, bạn nhận ra rằng Fred đang làm việc tại công ty của Cathy. Bạn hỏi người của mình để chắc chắn rằng họ không chủ động tiếp cận Fred trước và họ khẳng định rằng Fred vốn đã có ý định rời đi, nên anh ta sẽ đầu quân cho công ty khác nếu công ty bạn không nhận. Giờ thì sao đây?

Tới lúc này, có thể bạn sẽ nghĩ: "Nếu Fred muốn đi, vậy thì một cách logic, Cathy sẽ muốn anh ấy đầu quân cho công ty mình thay vì cho công ty đối thủ hay một công ty có vị CEO mà cô ấy không thích". Có lẽ Cathy sẽ nghĩ như vậy, hoặc không.

Thông thường, người ta thường rời bỏ công ty đang làm khi mọi việc diễn ra không suôn sẻ, vì thế bạn cũng nên đoán trước rằng có lẽ Cathy lúc này đang vật lộn cho sự sinh tồn của công ty cô ấy. Trong tình huống này, điều làm cô ấy tổn thương ghê gớm nhất là để mất một nhân viên xuất sắc, bởi vì cô ấy biết các nhân viên khác sẽ coi đó là dấu hiệu cho thấy cái kết của công ty. Cathy còn tổn thương hơn nữa nếu các nhân viên của cô đánh giá hành động lấy người của bạn là hành động phản bội - vậy là cái người được gọi là bạn của Cathy lại đang tấn công công ty của cô ấy. Họ sẽ nghĩ: "Cathy là một CEO kém hiệu quả, kém đến nỗi thậm chí cô ta không thể ngăn nổi bạn bè mình cướp đi nhân viên của mình". Theo cách này, thì một vấn đề logic bỗng trở thành vấn đề cảm tính.

Bạn không muốn để mất Cathy trên cương vị bạn bè, vậy là bạn trấn an cô ấy rằng Fred là ngoại lệ, rằng anh ta tự đến với bạn và rằng anh ta sẽ là nhân viên đầu tiên và duy nhất của cô ấy gia nhập công ty bạn. Thông thường, cách giải thích này sẽ phát huy tác dụng và Cathy sẽ hiểu và đánh giá cao cử chỉ của bạn. Cô ấy sẽ tha thứ, nhưng chắc chắn rằng cô ấy sẽ không quên đâu.

Việc cô ấy không quên rất quan trọng, bởi Fred sẽ là bước đầu tiên đánh dấu sự đi xuống của tình bạn. Vì Fred là một nhân viên xuất sắc, nên các nhân viên giỏi khác của Cathy chắc sẽ gọi cho Fred để tìm hiểu lý do anh ta ra đi và đi đâu. Fred sẽ giải thích lý do, mà lý do của anh ấy thì sẽ rất thuyết phục. Và thế là đột nhiên, tất cả những nhân viên đều muốn đi theo Fred để đầu quân cho bạn. Tới khi bạn biết được điều này có lẽ người của công ty bạn đã trót hứa hẹn gì đó với những người bạn của Fred và thậm chí có thể họ đã mời những người này gia nhập công ty.

Trong mỗi trường hợp, các nhân viên của bạn đều sẽ cam đoan với bạn rằng chính nhân viên của Cathy đã chủ động tiếp cận họ chứ không phải ngược lại. Họ sẽ chỉ ra rằng các ứng cử viên này cũng đang nhận được rất nhiều lời chèo kéo từ các công ty khác nữa, vậy nên chắc chắn là họ sẽ rời bỏ Cathy, nên biết đâu bạn cũng được hưởng lợi từ việc này. Trong khi đó, các vị quản lý của Cathy lại kể một câu chuyện hoàn toàn khác. Có thể họ sẽ xin Cathy tác động tới người bạn của mình để anh ta đừng nhăm nhe tới các nhân viên của cô nữa, bởi nếu không họ sẽ không thể hoàn thành được chỉ tiêu công việc. Điều này sẽ khiến Cathy khó xử và giận dữ. Cuối cùng, áp lực xã hội sẽ chiến thắng tư duy logic xuất sắc của bạn.

Để suy nghĩ dễ dàng hơn, ta hãy hình dung tình huống sau. Nếu vợ chồng bạn bỏ nhau, liệu bạn có muốn vợ/chồng mình quay sang hẹn hò với người chí hữu của mình hay không? Đằng nào thì anh/cô ấy cũng sẽ hẹn hò với một người khác, vậy chẳng lẽ bạn lại không muốn người đó là chí hữu của mình sao? Nghe có vẻ logic, nhưng tình huống này vượt ra ngoài phạm trù logic và bạn sẽ mất đi một người bạn, vậy thôi.

VẬY BẠN NÊN LÀM GÌ?

Trước tiên, hãy nhớ rằng những nhân viên mà bạn tuyển phải là những con người kiệt xuất, bởi nếu không thì bạn lôi họ về làm gì? Vì thế, bạn sẽ hoặc là tuyển được những nhân viên hàng đầu từ công ty do bạn mình điều hành, hoặc là bổ sung thêm những nhân viên tầm tầm bậc trung. Đừng nghĩ rằng những người mà bạn sẽ lấy đi không được nhớ tới ở công ty cũ.

Một nguyên tắc hữu ích là Nguyên tắc Phản chiếu, nội dung của nó là: "Nếu bạn cảm thấy ngỡ ngàng và kinh sợ khi Công ty X lấy nhân viên của bạn, thì tốt nhất là bạn không nên lấy bất kỳ nhân viên nào của họ cả". Số lượng các công ty X như vậy không có nhiều và có lẽ sẽ rất tốt nếu như không có công ty nào như vậy cả.

Để tránh những tình huống khó khăn này, nhiều công ty còn đưa ra những chính sách - bằng văn bản hoặc không - trong đó nêu rõ tên những công ty không được phép động tới nếu chưa có sự phê duyệt của CEO (hay một lãnh đạo cấp cao nào đó). Với một chính sách như thế, bạn sẽ có thể tạo cho người bạn của mình một cơ hội cuối để giữ chân nhân viên hoặc lên tiếng phản đối trước khi bạn tuyển dụng họ.

Như vậy, cách tốt nhất để xử trí những tình huống này là cởi mở

và minh bạch. Sau khi biết được về mâu thuẫn giữa việc tuyển dụng người nhân viên xuất sắc đó và kiểm tra lại với người bạn của mình, bạn sẽ xử lý được vấn đề này bằng cách thông báo với người nhân viên đó rằng bạn có mối quan hệ kinh doanh quan trọng với công ty hiện tại của anh ta và bạn sẽ phải kiểm tra lại với CEO ở công ty đó trước khi mời họ gia nhập công ty. Hãy để anh ta biết rằng nếu anh ta không muốn bạn làm điều đó, thì bạn sẽ không thực hiện quá trình kiểm tra đó nữa và giữ bí mật hoàn toàn về việc này. Bằng cách nói chuyện với bạn mình trước khi tuyển dụng nhân viên của người đó, bạn sẽ có thể đánh giá tốt hơn về tác động tiềm ẩn của việc bạn lấy người của anh ta đối với mối quan hệ bạn bè. Thêm nữa, biết đâu bạn lại nhờ đó mà tránh được việc tuyển sai người, bởi thường thì những ứng viên nào xuất sắc lọt qua các vòng phỏng vấn rốt cuộc lại là những nhân viên rất kém cỏi.

KẾT

Trong bộ phim kinh điển Người tốt, kẻ xấu và tên vô lại, Clint Eastwood "Người tốt" và Eli Wallach "Tên vô lại" là đồng phạm với nhau. Wallach là một tên tội phạm khét tiếng và cảnh sát treo thưởng cho ai bắt được hắn. Thế là hai nhân vật này thực hiện âm mưu cướp phần thưởng đó. Eastwood giao nộp Wallach để lấy phần thưởng. Sau đó Wallach bị kết án treo cổ. Khi Wallach ngồi trên ngựa, hai tay bị trói sau lưng và chuẩn bị chịu án treo cổ, Eastwood sẽ đứng từ xa để bắn vào sợi dây đó, giải cứu Wallach rồi cả hai chia nhau phần thưởng. Kế hoạch này diễn ra hoàn hảo, cho đến một ngày Eastwood giải cứu Wallach nhưng lại thông báo rằng: "Tôi không nghĩ cậu lại đáng giá hơn 3.000 đô-la". Wallach bật lại: "Cậu nói thế tức là sao?" Eastwood nói: "Ý tôi là, mối quan hệ của chúng ta không có gì ràng buộc cả. À không, cậu vẫn bị ràng buộc bởi sợi dây. Tôi sẽ lấy tiền, cho cậu sợi dây đấy". Tiếp theo đó là một trong những màn đuổi bắt trả thù tuyệt vời nhất trong lịch sử phim ảnh.

Vậy, khi bạn nói với người bạn CEO khác của mình rằng bạn không nghĩ anh ấy đáng giá hơn nhân viên của anh ấy, thì đừng có bạn bè nữa làm gì.

TẠI SAO KHÓ ĐƯA LÃNH ĐẠO CỦA CÔNG TY LỚN VÀO CÔNG TY NHỎ?

Vậy là bạn đã ra mắt được một sản phẩm phù hợp với thị trường và giờ đây bạn đã sẵn sàng xây dựng công ty. Hội đồng quản trị khuyên bạn tuyển những lãnh đạo đã có nhiều kinh nghiệm, bởi họ có kiến thức phù hợp về tài chính, kinh doanh và marketing để giúp bạn chuyển từ một công ty có sản phẩm hàng đầu thế giới thành một công ty hàng đầu thế giới. Bạn cũng nhận thấy một vài ứng viên ưng mắt, nhưng nhà đầu tư trong hội đồng quản trị lại nói: "Anh tìm ứng viên không xứng tầm rồi. Chúng ta rồi sẽ trở thành một công ty lớn. Anh có thể thu hút được những nhân tài nổi trội hơn mà". Vậy là bạn đặt yêu cầu cao hơn và mang về được một vị lãnh đạo kinh doanh với thành tích đầy mình. Nhân vật này đã từng điều hành những công ty lớn với hàng nghìn nhân viên. Anh ta nhận được những lời giới thiệu vàng và nhìn thì có vẻ như anh ta xứng đáng với những lời tán dương như vậy. Nhà đầu tư của bạn yêu mến anh ta, bởi vì hồ sơ lý lịch của anh ta thật hoàn hảo.

6 THÁNG SAU...

Ta hãy "tua" đến 6 tháng sau đó, khi mà mọi người trong công ty đang chuyển sang băn khoăn tại sao cái gã lãnh đạo mảng kinh doanh (hay marketing, hay tài chính, hay sản phẩm) này chẳng làm được việc quái gì mà lại được chế độ hậu hĩnh đến thế. Trong khi đó, những người còng lưng làm việc để đem lại thành công cho công ty lại bị đối xử kém hơn. Tệ hơn việc anh ta không xứng đáng với số tiền bạn đã bỏ ra là bây giờ công ty còn đang gặp rắc rối khi không hoàn thành được các chỉ tiêu vì vị lãnh đạo siêu tốn kém này cứ ngồi ì một chỗ. Chuyện quái gì đã diễn ra vậy?

Điều quan trọng nhất cần phải hiểu ở đây là công việc của một vị lãnh đạo trong một công ty lớn khác xa so với công việc của một vị lãnh đạo trong một công ty nhỏ. Khi tôi quản lý hàng nghìn nhân viên ở Hewlett-Packard sau khi bán Opsware, tôi bị chia năm xẻ bảy, bởi ai cũng muốn tôi phải quan tâm tới họ. Các công ty nhỏ thì muốn làm đối tác hoặc muốn tôi mua lại họ, nhân viên trong công ty cần tôi phê duyệt, các đơn vị kinh doanh khác thì cần tôi hỗ trợ, còn khách hàng muốn tôi lưu tâm,... Kết quả là, tôi dành phần lớn thời gian để tối ưu hóa và điều chỉnh hoạt động kinh doanh hiện tại. Phần lớn các công việc tôi làm đều tự động ào đến với tôi. Thực ra, các lãnh đạo lão luyện ở những công ty lớn đều nhất trí rằng nếu bạn có trên ba sáng kiến mỗi quý, thì tức là bạn đang cố gắng làm quá nhiều rồi đấy. Vì thực tế đó mà lãnh đạo ở các công ty lớn thường phải phản ứng trước những sự việc đã xảy ra.

Ngược lại, khi là lãnh đạo của một công ty trẻ, thì chẳng có gì xảy ra trừ khi bạn phải tác động để cho nó xảy ra. Trong những ngày đầu thành lập, bạn phải thực hiện từ 8-10 sáng kiến mỗi ngày, nếu không công ty sẽ dậm chân tại chỗ. Không có quán tính nào để công ty vận động cả. Nếu không có nỗ lực lớn từ phía bạn, thì công ty sẽ vẫn đứng yên vậy thôi.

VẬY THÌ ĐIỀU GÌ ĐÃ XẢY RA?

Sau khi tuyển dụng các lãnh đạo ở các công ty lớn về, bạn sẽ gặp phải hai trục trặc lớn như sau:

1. Trục trặc về nhịp công việc. Vị lãnh đạo này đã quen với việc ngồi chờ hàng tá email gửi đến, đợi điện thoại tự reo chuông và đợi người khác lên kế hoạch họp. Trong công ty của bạn, anh ta sẽ phải ngồi đợi rất lâu. Nếu anh ta đợi (theo như những gì được đào tạo), thì các nhân viên khác trong công ty sẽ bắt đầu nghi ngờ. Bạn sẽ nghe thấy người ta xì xào những điều như "Cái gã đó cả ngày ngồi làm quái gì không biết", hay "Tại sao anh ta lại được hưởng nhiều ưu đãi đến thế?"
2. Trục trặc về kỹ năng. Việc điều hành một tổ chức lớn đòi hỏi những kỹ năng khác hẳn so với việc thành lập và xây dựng một tổ chức. Khi điều hành một công ty lớn, bạn sẽ rất giỏi các nhiệm vụ như ra các quyết định phức tạp, biết đặt thứ tự ưu tiên, thiết kế tổ chức, cải thiện quy trình và giao tiếp trong công ty. Nhưng khi bạn phải tự tay xây dựng một công ty, thì chẳng có tổ chức nào để thiết kế cả, không có quy trình nào để cải thiện và việc giao tiếp trong công ty thì vô

cùng đơn giản. Mặt khác, bạn lại phải rất giỏi việc quản lý một quy trình tuyển dụng chất lượng cao, có kiến thức chuyên môn sâu sắc (cá nhân bạn phải chịu trách nhiệm về việc kiểm soát chất lượng), biết cách tạo nên quá trình từ con số 0 và đặc biệt sáng tạo trong việc đưa ra những đường hướng và nhiệm vụ mới.

NGĂN CHẶN SAI LẦM NHƯ THẾ NÀO?

Có hai bước để tránh thảm họa xảy ra:

1. Sàng lọc và phát hiện ra những sự lệch lạc nghiêm trọng trong quá trình phỏng vấn.
2. Chú trọng tới việc hòa nhập lãnh đạo mới với môi trường công ty.

SÀNG LỌC VÀ PHÁT HIỆN NHỮNG SỰ LỆCH PHA

Làm thế nào để biết rằng sự lệch pha về nhịp làm việc hay kỹ năng cần thiết là quá lớn, không thể dung hòa được? Dưới đây là một số câu hỏi nên đặt ra trong quá trình phỏng vấn:

Anh sẽ làm gì trong tháng đầu tiên làm việc ở đây?

Hãy cảnh giác với những câu trả lời đề cao quá mức vai trò của việc học hỏi, vì nó có thể cho biết ứng viên nghĩ rằng cần phải học hỏi về cung cách làm việc ở công ty bạn nhiều hơn so với thực tế. Cụ thể hơn, có thể họ cho rằng công ty bạn cũng phức tạp như công ty hiện tại của họ.

Hãy cảnh giác với bất kỳ câu nói nào cho thấy ứng viên muốn làm việc theo tình huống can thiệp thay vì tự mình đặt ra tiến độ công việc, bởi vì các tình huống can thiệp sẽ chẳng bao giờ xảy ra cả.

Hãy tìm kiếm những ứng viên mang đến nhiều sáng kiến hơn bạn nghĩ. Đây là một dấu hiệu tốt đấy.

Công việc mới sẽ có gì khác biệt so với công việc hiện tại của anh?

Hãy để ý tới sự tự nhận thức của ứng viên về sự khác biệt ở đây. Nếu họ có những kinh nghiệm bạn cần, thì họ sẽ trình bày thật cụ thể về vấn đề này.

Hãy cảnh giác với những ứng viên tự tin cho rằng mình có thể ngay lập tức vận dụng những kinh nghiệm quá khứ. Kinh nghiệm

có thể tốt cho tương lai về sau, nhưng không phải cho thời điểm ngay trước mắt.

Tại sao anh lại muốn gia nhập một công ty nhỏ?

Hãy cảnh giác với những câu trả lời rằng giá trị cổ phần dành cho họ là động lực chính để họ tới đây. Một phần trăm của 0 thì cũng vẫn chỉ bằng 0 mà thôi - đó là điều mà lãnh đạo các công ty lớn đôi khi phải vất vả lắm mới hiểu được.

Sẽ tốt hơn nếu họ trả lời rằng họ muốn được sáng tạo. Sự khác biệt lớn nhất giữa công ty lớn và công ty nhỏ nằm ở lượng thời gian dành để vận hành công ty và sáng tạo. Khao khát sáng tạo hơn nữa là lý do chính đáng để gia nhập công ty bạn.

SAU KHI TUYỂN DỤNG, NHANH CHÓNG HÒA NHẬP NHÂN VIÊN MỚI VỚI MÔI TRƯỜNG CÔNG TY

Có lẽ bước quan trọng nhất là bước hòa nhập. Bạn phải lên kế hoạch đầu tư một lượng thời gian lớn để hòa nhập nhân viên mới. Dưới đây là một số lưu ý:

- Buộc họ phải sáng tạo. Hãy đặt ra cho họ những mục tiêu công việc hàng tháng, hàng tuần, hoặc thậm chí là hàng ngày, như vậy họ sẽ phát huy công suất làm việc ngay lập tức. Những người còn lại trong công ty sẽ theo dõi tiến độ công việc của họ và đây sẽ là một điều hết sức quan trọng trong quá trình hòa nhập của họ.
- Hãy bảo đảm rằng họ hiểu vấn đề. Những lãnh đạo chỉ biết nói suông không có giá trị gì ở những công ty mới thành lập cả. Mỗi lãnh đạo phải hiểu rõ về sản phẩm, công nghệ, khách hàng và thị trường. Hãy yêu cầu nhân viên mới học những kiến thức này. Hãy lập kế hoạch gặp gỡ hàng ngày với lãnh đạo mới. Hãy yêu cầu họ nêu ra tất cả những câu hỏi về bất kỳ điều gì mà họ nghe được trong ngày hôm đó nhưng không hiểu. Hãy trả lời chi tiết các câu hỏi này; bắt đầu bằng những nguyên tắc đầu tiên. Hãy giúp họ nhanh chóng bắt kịp đà với công ty. Nếu họ không có gì để hỏi, hãy nghĩ tới chuyện sa thải họ. Nếu sau 30 ngày mà bạn không thấy họ tăng tốc tiến độ làm việc, hãy sa thải họ ngay lập tức.
- Hãy đặt họ vào trong một mạng lưới. Hãy tạo cơ hội giúp họ chủ động liên hệ và giao tiếp với đồng nghiệp và những nhân vật chủ chốt khác trong công ty. Hãy đưa cho họ một danh sách những người họ cần biết và học hỏi. Sau khi họ làm thế, hãy bảo họ viết một báo cáo thu hoạch trong đó nêu

rõ ở mỗi người họ học hỏi được những gì.

VÀI SUY NGHĨ SAU CÙNG

Không gì có thể giúp thúc đẩy công ty bạn phát triển nhanh bằng việc tuyển dụng một người có kinh nghiệm gây dựng một công ty tương tự nhưng ở quy mô lớn hơn. Tuy nhiên, đó có thể là một hành động đầy rủi ro. Bạn hãy nhớ chú ý tới những dấu hiệu quan trọng báo trước thành công hay thất bại của mình.

TUYỂN DỤNG LÃNH ĐẠO: CÁCH TUYỂN NHÂN TÀI CHO MỘT VỊ TRÍ MÀ BẠN CHƯA CÓ KINH NGHIỆM

Sự khác biệt lớn nhất giữa một vị quản lý chuyên môn tốt và một vị quản lý chung tốt - đặc biệt là một CEO tốt - là trên cương vị một vị quản lý chung, bạn phải lựa chọn và quản lý những người có thể làm công việc của mình xuất sắc hơn nhiều so với khi bạn đứng vào vị trí của họ. Thực ra, thường thì bạn sẽ phải tuyển chọn và quản lý những người có thể làm được những công việc mà bạn chưa từng thử sức. Có bao nhiêu CEO đã từng là người đứng đầu tất cả các mảng nhân sự, kỹ thuật, kinh doanh, marketing, kế toán tài chính và pháp lý? Có lẽ chẳng có ai cả đâu. Vậy thì bạn làm thế nào để tuyển được những nhân tài đặc biệt đó, trong khi bạn chẳng có chút kinh nghiệm gì về công việc của họ cả?

BƯỚC 1: BIẾT MÌNH MUỐN GÌ?

Bước 1 là bước quan trọng nhất, đồng thời cũng là bước bị bỏ qua nhiều nhất. Tony Robbins, bậc thầy hướng dẫn các phương pháp tự cải thiện cá nhân, nói: "Nếu bạn không biết mình muốn gì, thì khả năng bạn đạt được điều đó là rất thấp". Vậy nếu bạn chưa từng kinh qua công việc chuyên môn của họ, làm sao bạn biết mình muốn gì?

Trước tiên, phải xác định một thực tế là bạn không biết gì cả về các công việc chuyên môn ở vị trí đó và đừng có cố tự mình học chỉ thông qua một vài buổi phỏng vấn với các ứng viên. Đồng ý là thông tin trong các buổi phỏng vấn có thể hữu ích cho bạn, song thật nguy hiểm nếu bạn lại coi đó là nguồn thông tin duy nhất,

bởi nó sẽ khiến bạn dễ rơi vào những cái bẫy sau đây:

- Chọn người theo cảm tính. Có vẻ như thật ngờ nghệch khi nghĩ rằng người ta lại chọn người cho vị trí lãnh đạo theo cảm tính trong một buổi phỏng vấn, song theo kinh nghiệm cá nhân tôi, cảm tính lại chính là tiêu chí hàng đầu trong hầu hết các cuộc tìm kiếm lãnh đạo. Với một vị CEO không biết mình muốn gì và một hội đồng giám đốc không nghĩ nhiều về việc tuyển dụng đó, thì bạn nghĩ cái tiêu chí họ chọn ở đây sẽ là gì?
- Tìm người theo hình dung sẵn. Nếu tôi làm thế thì chắc chẳng bao giờ tôi thuê Mark Cranney và có lẽ lúc này bạn cũng không có cuốn sách này trên tay để mà đọc. Cách làm này cũng chẳng khác gì việc tìm kiếm hình mẫu lãnh đạo kinh doanh lý tưởng cả. Bạn hình dung trong đầu về một lãnh đạo kinh doanh hoàn hảo, rồi sau đó cố gắng tìm đúng mẫu người trên thực tế cho vừa khít với cái khuôn của bạn. Chuyện này dở ở một vài chỗ. Thứ nhất, bạn không tìm lãnh đạo trừu tượng để làm việc trong một công ty ngẫu nhiên nào cả. Bạn phải tuyển đúng người cho công ty của bạn vào một thời điểm cụ thể. Vị lãnh đạo kinh doanh ở Oracle năm 2010 có thể sẽ gặp thất bại nếu anh ta làm ở thời điểm 1989. Vị phó giám đốc kỹ thuật ở Apple có thể lại là sự lựa chọn sai lầm cho Foursquare. Chi tiết và cụ thể là rất quan trọng. Thứ hai, hình mẫu tưởng tượng của bạn gần như chắc chắn là sẽ sai. Bạn dựa vào đâu để tạo ra hình mẫu này vậy? Cuối cùng, thật khó mà hướng dẫn nhóm phỏng vấn về những tiêu chí trừu tượng như vậy. Kết quả là, mỗi người sẽ tìm kiếm những điều khác nhau.
- Đề cao số lượng khuyết điểm hơn điểm mạnh. Càng có kinh nghiệm, bạn sẽ càng nhận thấy rằng ở từng nhân viên trong công ty (kể cả bạn) đều có điều gì đó không ổn. Không ai là hoàn hảo cả. Vì thế, bạn phải tuyển người vì sở trường của họ chứ đừng chăm chăm xét nét họ có bao nhiêu sở đoản. Ai chẳng có điểm yếu, chỉ là ở một số người thì điểm yếu dễ bộc lộ hơn mà thôi. Việc tuyển người vì họ ít khuyết điểm chỉ có nghĩa là bạn sẽ tối đa hóa cơ hội để được hài lòng. Nhưng thay vào đó, bạn phải xác định được những điểm mạnh bạn cần ở vị trí đó, rồi tìm người xuất sắc trong những lĩnh vực đó, dù rằng họ có những mặt hạn chế ở các lĩnh vực khác ít quan trọng hơn.

Cách tốt nhất để biết mình muốn gì ở vị trí cần tuyển là bạn hãy xắn tay vào đảm trách vị trí đó - không phải chỉ lấy cái chức danh không, mà là hành động thực tế. Trong quãng đời làm việc của

mình, tôi đã kinh qua các chức vụ phó giám đốc nhân sự, giám đốc tài chính và phó giám đốc kinh doanh. Thường thì các CEO không muốn tham gia vào các vai trò chuyên môn, bởi họ lo rằng mình không có đủ kiến thức cần thiết. Nhưng chính vì sự lo lắng này mà bạn lại càng nên hành động - hành động để có được cái thứ kiến thức cần thiết đó. Thực ra, hành động là cách duy nhất để thu thập được tất cả những gì bạn cần biết để ra quyết định tuyển dụng, bởi vì mục đích của bạn là tìm kiếm người lãnh đạo phù hợp với công ty của bạn vào thời điểm này, chứ không phải là một vị lãnh đạo chung chung ba vạ nào đó.

Bên cạnh việc tự mình xắn tay vào công việc, bạn cũng nên hỏi ý kiến của các chuyên gia trong lĩnh vực cần tuyển. Nếu quen biết nhiều lãnh đạo kinh doanh, bạn hãy hỏi chuyện họ trước để nghe họ chia sẻ về những yếu tố tạo nên thành công ở họ, sau đó so sánh xem những yếu tố nào trong đó có sự liên kết trực tiếp nhất với các nhu cầu của công ty bạn. Nếu có thể, hãy mời chuyên gia cùng tham gia vào quá trình phỏng vấn. Tuy nhiên, lưu ý rằng vị chuyên gia này chỉ có một phần kiến thức cần thiết để giúp bạn ra quyết định phỏng vấn, bởi người này không hiểu rõ về công ty bạn, cách vận hành của nó và các yêu cầu đối với vị trí này. Do đó, bạn không thể khuất phục quyết định của mình trước ý kiến của chuyên gia.

Cuối cùng, bạn hãy đặt ra những kỳ vọng thật rõ ràng cho người cần tuyển khi gia nhập công ty bạn. Người này sẽ làm gì trong 30 ngày đầu tiên? Bạn muốn động cơ gia nhập công ty của họ là gì? Bạn có muốn họ phải xây dựng một công ty lớn mạnh ngay lập tức, hay chỉ tuyển thêm một hai người trong năm tới?

BƯỚC 2: THỰC HIỆN CẢ MỘT QUÁ TRÌNH ĐỂ TÌM NGƯỜI PHÙ HỢP

Để tìm được đúng người vào vị trí lãnh đạo, bạn phải huy động những kiến thức đã thu lượm được để đưa chúng vào thành một quá trình giúp bạn tìm kiếm ứng viên phù hợp. Dưới đây là quy trình mà tôi thích sử dụng.

Viết ra những điểm mạnh bạn cần và những điểm yếu bạn có thể chấp nhận được.

Để tăng tính toàn diện, tôi thấy nên đưa vào những tiêu chí từ các lĩnh vực sau đây trong quá trình tuyển dụng:

- Người lãnh đạo đó liệu có phải là người xuất sắc khi điều

hành mảng đó hay không?
- Anh ta có nổi bật trong quá trình làm việc không?

- Anh ta có đóng góp nhiều vào đường hướng chiến lược của công ty không? Đây còn gọi là tiêu chí "đủ thông minh".

- Anh ta liệu sẽ trở thành một thành viên hiệu quả trong mảng đó? Hiệu quả là từ khóa ở đây. Một lãnh đạo có thể được toàn bộ nhân viên dưới quyền yêu mến nhưng vẫn hoạt động kém hiệu quả như thường. Hoặc cũng có thể xảy ra trường hợp một lãnh đạo cực kỳ hiệu quả và có sức ảnh hưởng lớn song lại bị căm ghét. Trong cả hai trường hợp trên, trường hợp thứ hai tốt hơn nhiều.

Những yếu tố này không có mức độ quan trọng giống nhau ở mọi vị trí, vậy nên bạn hãy nhớ cân bằng chúng sao cho hợp lý. Thông thường, năng lực hoạt động xuất sắc thì quan trọng hơn đối với vị trí phó giám đốc kỹ thuật hay phó giám đốc kinh doanh so với phó giám đốc marketing hay giám đốc tài chính.

Liệt kê những câu hỏi để thẩm định các tiêu chí đó (xem Phụ lục A).

Đây là việc cần làm, ngay cả trong trường hợp bạn không hề hỏi ứng viên những câu hỏi bạn đã chuẩn bị trước. Khi viết ra những câu hỏi để kiểm nghiệm những yêu cầu mong muốn, bạn sẽ cụ thể hóa được chúng (xem phần bổ sung để thấy những câu hỏi ví dụ mà tôi đặt ra để đánh giá độ xuất sắc khi điều hành mảng kinh doanh và hoạt động). Tổ chức một đội phỏng vấn phù hợp và tiến hành phỏng vấn.

Tổ chức đội phỏng vấn

Trong quá trình tổ chức đội phỏng vấn, bạn hãy lưu ý hai câu hỏi sau đây:

1. Ai sẽ hỗ trợ bạn tốt nhất trong việc tìm kiếm ứng viên đáp ứng được các tiêu chí đã vạch ra? Đây có thể là người trong công ty hoặc bên ngoài, họ có thể là các thành viên ban giám đốc, các lãnh đạo khác, hoặc chỉ là các chuyên gia đơn thuần.
2. Bạn cần ai để giúp bạn ra quyết định sau khi tuyển được người? Nhóm thứ hai này cũng quan trọng không kém gì nhóm đầu tiên. Dù người lãnh đạo có xuất sắc đến đâu cũng khó lòng mà thành công được nếu những người xung quanh cản trở mọi việc họ làm. Cách tốt nhất để tránh trường hợp đó là tìm hiểu tất cả những rắc rối tiềm năng trước khi

tuyển dụng.

Rõ ràng là sẽ có người có mặt trong cả nhóm thứ nhất và nhóm thứ hai. Ý kiến của cả hai nhóm đều sẽ rất quan trọng: nhóm 1 sẽ giúp bạn tìm ra ứng viên phù hợp nhất, còn nhóm 2 sẽ giúp bạn đánh giá quá trình hòa nhập của ứng viên này vào công ty bạn. Nhìn chung, tốt nhất là hãy để nhóm 2 phỏng vấn những ứng viên đã lọt vào vòng chót.

Tiếp theo, hãy giao các câu hỏi cho những người phỏng vấn dựa trên sở trường của họ. Tức là, hãy bảo đảm rằng người hỏi câu nào thì phải hiểu rõ câu trả lời như thế nào là tốt.

Khi thực hiện phỏng vấn, hãy bàn luận về từng cuộc phỏng vấn với nhóm phỏng vấn, bởi đây là thời điểm để củng cố sự hiểu biết chung về các tiêu chí tuyển dụng, qua đó bạn sẽ có được những thông tin hữu dụng.

Những lời nhận xét cửa sau và cửa trước

Đối với các ứng viên vòng cuối, nhất định CEO phải là người tự thực hiện kiểm tra các nguồn thông tin tham khảo và các ý kiến tham khảo này lại phải cần được đối chiếu với các tiêu chí tuyển dụng mà bạn đã kiểm tra trong quá trình phỏng vấn. Nguồn tin cửa sau (tức những người biết ứng viên nhưng không được ứng viên đưa vào danh sách đối chứng) có thể là một kênh vô cùng hiệu quả, mang lại cho bạn một cái nhìn không thiên kiến. Tuy vậy, cũng đừng hạ thấp giá trị của những nguồn thông tin cửa trước. Rõ ràng là họ đã có cam kết sẽ cung cấp những thông tin tham khảo tích cực về ứng viên (bởi nếu không họ đã không có tên trong danh sách của ứng viên), song mục tiêu ở đây không phải là bạn tìm kiếm những ý kiến tích cực hay tiêu cực từ họ, mà là bạn tìm kiếm những thông tin phù hợp với các tiêu chí của bạn. Thường thì các nguồn thông tin cửa trước sẽ hiểu ứng viên rõ nhất và họ sẽ khá là đắc lực trong vấn đề này.

BƯỚC 3: MỘT MÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Tuy có nhiều người cùng tham gia vào quá trình tuyển dụng, song quyết định cuối cùng lại chỉ xuất phát từ một người mà thôi, bởi chỉ có vị CEO mới hiểu rõ một cách toàn diện về các tiêu chí tuyển dụng, lý do cho các tiêu chí đó, tất cả những thông tin phản hồi về ứng viên từ nhóm phỏng vấn và các nguồn thông tin tham chiếu, đồng thời anh ta cũng hiểu rõ vai trò tương đối của từng người. Việc ra quyết định tập thể về người lãnh đạo thường đi

theo hướng ủng hộ ứng viên có ít điểm yếu mà không tập trung vào thế mạnh của họ. Đây là một công việc đơn độc, nhưng phải có người đứng ra thực hiện.

KHI NHÂN VIÊN HIỂU SAI Ý QUẢN LÝ

Thời kỳ đầu ở Loudcloud, nhiều người làm những chuyện điên rồ với lời biện minh rằng đó là do "Ben bảo thế". Thường thì tôi chẳng nói bất kỳ điều gì can hệ đến những chuyện ấy cả, mà nếu có nói thì ý của tôi cũng khác hẳn với cách diễn giải của họ. Nhiều nguyên tắc quản lý mà tôi chia sẻ ở đây đều liên quan tới những kinh nghiệm này.

Ngày còn điều hành Opsware, có lần chúng tôi gặp phải một vấn đề về kinh doanh trong quý, hay còn được gọi một cách trìu mến là "chiếc gậy khúc côn cầu[6]". "Chiếc gậy khúc côn cầu" nhằm nói đến hình dáng của đồ thị doanh thu trong một quý. Quý đó, "chiếc gậy khúc côn cầu" của công ty dốc đứng đến mức 90% đơn hàng của chúng tôi được đăng ký vào ngày cuối cùng của quý. Nhịp kinh doanh như thế này gây cản trở cho việc lập kế hoạch kinh doanh và đặc biệt đáng sợ khi công ty bạn là một công ty đại chúng như chúng tôi lúc đó.

Dĩ nhiên, tôi quyết tâm duỗi thẳng cây gậy khúc côn cầu đó ra và mang chút sinh khí vào cho công ty. Tôi đặt ra chương trình tặng thưởng cho những nhân viên kinh doanh chốt được hợp đồng trong hai tháng đầu tiên của quý. Kết quả là trong quý sau đó, đồ thị trở nên bằng phẳng hơn, nhưng doanh thu lại thấp hơn mức dự kiến, bởi các hợp đồng thay vì được chốt vào tháng thứ ba của quý này thì lại được chuyển sang chốt vào hai tháng đầu của quý tiếp theo.

Khi quản lý một nhóm kỹ sư lớn ở Netscape, tôi từng đánh giá một sản phẩm của chúng tôi dựa trên tiến trình thực hiện, chất lượng và các tính năng của sản phẩm. Nhóm dự án đã bàn giao sản phẩm với đầy đủ các tính năng yêu cầu, đúng thời hạn và với rất ít lỗi. Nhưng cái dở nằm ở chỗ, sản phẩm này lại chỉ ở mức

thường thường bậc trung, bởi vì chẳng có tính năng nào thực sự nổi trội cả.

Khi ở HP, chúng tôi điều hành công ty theo số liệu, với các mục tiêu rất nghiêm ngặt về doanh thu và lợi nhuận. Có một vài bộ phận đạt được mục tiêu về con số bằng cách giảm ngân sách cho hoạt động nghiên cứu và phát triển. Như vậy họ đã làm suy yếu một cách đáng kể vị thế cạnh tranh lâu dài của mình, đồng thời tự đưa mình vào thảm họa trong tương lai.

Trong cả ba trường hợp, các vị quản lý đều mang lại những kết quả mà công ty yêu cầu, song lại không muốn. Tại sao lại thế? Ta hãy cùng tìm hiểu nào.

DUỖI THẲNG CHIẾC GẬY KHÚC CÔN CẦU: MỤC TIÊU SAI LẦM

Ngẫm lại, lẽ ra tôi không nên yêu cầu nhân viên phải san bằng các quý. Nếu thực lòng muốn vậy, tôi phải chấp nhận mục tiêu thấp hơn dành cho các quý - chí ít là trong thời hạn ngắn. Số lượng nhân viên kinh doanh thì có hạn mà lại phải tối đa hóa doanh thu cho từng quý, vậy nên để duỗi thẳng đồ thị kinh doanh các quý, họ phải điều chỉnh hoạt động và các ưu tiên của mình. Thật không may, tôi lại thích cái ưu tiên cũ là tối đa hóa doanh thu.

Nhưng mặc dù ở vào hoàn cảnh như thế, tôi lại khá là may mắn. Trong cuốn sách Binh pháp kinh điển, Tôn Tử đã cảnh báo rằng việc giao cho quân đội một nhiệm vụ mà họ không thể hoàn thành được gọi là hành động làm lung lay quân đội. Trong trường hợp của tôi, tôi không làm lung lay quân đội, nhưng lại xáo trộn những ưu tiên của mình. Việc cần làm trước tiên lẽ ra là phải đưa ra một quyết định khó khăn rằng điều gì quan trọng hơn, tối đa hóa doanh thu từng quý hay gia tăng tỉ lệ hợp đồng dự kiến. Và lời chỉ dẫn chỉ có ý nghĩa nếu câu trả lời là yếu tố thứ hai.

TẬP TRUNG QUÁ NHIỀU VÀO CÁC CHỈ TIÊU

Ở ví dụ thứ hai, nhóm do tôi quản lý đã hoàn thành được các chỉ tiêu về con số song lại không hoàn toàn khớp với những gì tôi mong muốn. Tôi muốn có một sản phẩm xuất sắc khiến khách hàng yêu thích, có chất lượng cao và được bàn giao đúng thời hạn - theo đúng thứ tự đó.

Thật không may, các chỉ tiêu mà tôi đặt ra lại không thể hiện được thứ tự ưu tiên này. Ở mức độ cơ bản, các chỉ tiêu chính là động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc. Bằng cách đánh giá chất lượng sản phẩm, tính năng, lịch trình thực hiện và thảo luận về các chỉ tiêu

này ở mọi cuộc họp nhân viên, nhân viên của tôi đã chỉ tập trung vào các chỉ số trên và bỏ lơ đi các mục tiêu khác. Mà các chỉ số này lại không thể hiện được mục tiêu thực tế và hậu quả là tôi đã vô tình đánh lạc hướng các nhân viên của mình.

Có một điều thú vị là tôi lại nhận thấy tình trạng này diễn ra ở nhiều công ty Internet trẻ. Tôi thấy không ít nhóm tập trung quá mức vào các chỉ tiêu xoay quanh việc tìm kiếm và giữ chân khách hàng. Nhưng thường thì điều này chỉ hữu ích cho việc tìm kiếm khách hàng chứ không có lợi ích trong việc giữ chân họ. Tại sao lại thế?

Đối với nhiều sản phẩm, các chỉ tiêu thường chỉ mô tả mục tiêu thu hút khách hàng một cách chi tiết đủ để định hướng cho nhà quản lý. Ngược lại, các chỉ tiêu về việc giữ chân khách hàng lại không có đủ thông tin để trở thành một công cụ quản lý hoàn chỉnh. Kết quả là, nhiều công ty trẻ đề cao quá mức các chỉ tiêu giữ chân khách hàng mà không dành nhiều thời gian để nghiên cứu về trải nghiệm thực sự của khách hàng. Thường thì điều này sẽ dẫn đến một cuộc chạy đua điên rồ để đạt được các con số đã đề ra và đây là một cuộc đua không có hồi kết. Đúng là cần phải đưa ra những quy tắc đảm bảo các chỉ tiêu để hỗ trợ cho tầm nhìn về một sản phẩm tuyệt hảo, song nếu bạn thay thế tầm nhìn về sản phẩm bằng các con số, bạn sẽ không thể có được thứ mình muốn đâu.

QUẢN LÝ NGHIÊM NGẶT THEO SỐ LIỆU CŨNG GIỐNG NHƯ TÔ MÀU THEO Ô SỐ

Với những thứ bạn muốn thúc đẩy, có thứ có thể định lượng và có những thứ không thể định lượng. Nếu bạn tập trung vào các mục tiêu định lượng mà bỏ qua các mục tiêu định tính, thì bạn sẽ không đạt được các mục tiêu định tính - mà đôi khi chúng lại là những mục tiêu quan trọng nhất. Do đó, việc quản lý theo con số thuần cũng chẳng khác gì việc tô màu theo ô số cả, bởi nó chỉ dành cho những người tập vẽ mà thôi.

Ở HP, họ muốn có doanh thu cao ngay ở thời điểm trước mắt và trong tương lai. Vì chỉ tập trung vào các số để đạt được mục tiêu trước mắt, HP đã hy sinh tương lai của họ.

Hãy nhớ rằng có con số, nhưng cũng có những mục tiêu định tính hữu dụng:

- Tỉ lệ chốt hợp đồng so với đối thủ của chúng ta đang tăng hay giảm?

- Sự hài lòng của khách hàng tăng lên hay giảm đi?
- Các kỹ sư của công ty đánh giá như thế nào về sản phẩm?

Bằng cách quản lý công ty như thể một hộp đen[7], một số bộ phận ở HP đã tối ưu hóa kết quả ở hiện tại nhưng hy sinh sức cạnh tranh tương lai của mình. Công ty tưởng thưởng cho những quản lý đạt được những mục tiêu ngắn hạn theo cách làm hại cho công ty. Lẽ ra họ nên nghĩ tới cả hộp trắng nữa. Hộp trắng vượt qua ngoài phạm vi hạn hẹp của những con số mà đi sâu vào tìm hiểu quá trình tạo ra những con số đó. Nó trừng phạt những vị quản lý hy sinh tương lai vì lợi ích trước mắt và tưởng thưởng cho những ai đầu tư vào tương lai ngay cả khi tương lai không dễ dàng đo lường được.

KẾT

Dễ nhận thấy nhiều lý do khiến thông điệp của lãnh đạo bị hiểu sai. Để khắc phục tình trạng này, bạn phải nhận thấy rằng bất kỳ điều gì khi được đưa vào đo lường đều góp phần hình thành nên hành vi của nhân viên. Khi xác định được kết quả mong muốn, bạn hãy thử kiểm nghiệm mối liên hệ giữa việc mô tả kết quả đó so với các hành vi của nhân viên mà sự mô tả đó có thể mang lại. Nếu không, các hành vi mới phát sinh của nhân viên có thể còn tồi tệ hơn tình huống mà bạn đang cố gắng khắc phục.

6. Chiếc gậy khúc côn cầu: là một thuật ngữ dùng để chỉ các đồ thị có hình dạng khá bằng phẳng, ít thay đổi trong phần lớn thời gian được biểu thị (giống như phần cán dài của gậy khúc côn cầu), nhưng có sự gia tăng mạnh, gần như thẳng đứng ở thời điểm cuối thời gian được biểu thị (tạo thành phần lưỡi của gậy khúc côn cầu). Thuật ngữ này ban đầu được sử dụng trong ngành khí hậu học vào năm 1998, bởi nhà khí hậu học người Mỹ Jerry Mahlman. (B.T)

7. "Hộp đen" (black box) và "hộp trắng" (white box) là tên hai phương pháp kiểm thử (testing) trong ngành công nghiệp phần mềm. Black box testing là phương pháp kiểm thử phần mềm trong đó xem phần mềm như một hộp đen, không biết gì về hoạt động bên trong nó và việc kiểm thử chỉ dựa vào các đặc tả bên ngoài, cũng giống như ở đây người quản lý chỉ coi trọng kết quả đạt được sau cùng mà không quan tâm tới quá trình đạt được kết quả đó. Còn với white box testing, hoạt động bên trong, chủ yếu là mã nguồn (code) mới là đối tượng quan tâm chính. (B.T)

MÓN NỢ QUẢN LÝ

Nhờ Ward Cunningham, lập trình viên đã thiết kế nên wiki[8] đầu tiên, mà thuật ngữ "món nợ kỹ thuật" ngày nay đã trở thành một khái niệm phổ biến. Bạn có thể vay mượn thời gian bằng cách viết những mã code nhanh chóng, cẩu thả, nhưng rồi bạn sẽ phải trả lại cả vốn lẫn lãi. Bình thường thì những sự đánh đổi thế này không có gì quá to tát, nhưng bạn sẽ gặp phải những vấn đề nghiêm trọng nếu không lưu ý đến nó. Ngoài ra cũng còn một khái niệm khác tương tự nhưng ít được biết đến hơn mà tôi gọi là món nợ quản lý.

Tương tự món nợ kỹ thuật, món nợ quản lý được tính khi bạn ra một quyết định quản lý ngắn hạn, tạm bợ nhưng để lại hậu quả đắt đỏ trong tương lai. Và cũng giống món nợ kỹ thuật, sự đánh đổi này đôi khi là chuyện có thể hiểu được, nhưng thông thường thì không phải như vậy. Quan trọng hơn, nếu bạn vướng vào món nợ quản lý mà không tính toán đến nó, thì cuối cùng bạn sẽ bị phá sản về mặt quản lý.

Cũng giống món nợ kỹ thuật, món nợ quản lý có rất nhiều hình thức khác nhau, tuy nhiên, vẫn có một số ví dụ tiêu biểu giúp bạn hình dung về khái niệm này. Dưới đây là ba loại hình món nợ quản lý thường gặp ở những công ty trẻ:

1. "Nhốt chung hai hổ cùng một chuồng".
2. Hậu đãi quá mức một nhân viên chủ chốt, bởi vì người này đang được công ty khác chèo kéo.
3. Không quản lý chất lượng công việc hoặc có quá trình để nhân viên phản hồi lại thông tin.

"NHỐT CHUNG HAI HỔ CÙNG MỘT CHUỒNG"

Bạn làm gì khi có trong tay hai nhân viên xuất sắc và cả hai đều phù hợp với cùng một vị trí trong công ty? Có lẽ bạn có một kỹ sư hàng đầu điều hành mảng kỹ thuật, song người này không có

kinh nghiệm tổ chức công ty ở quy mô lớn hơn. Bạn cũng có một nhân viên xuất sắc về mặt hoạt động nhưng lại không giỏi kỹ thuật. Bạn muốn giữ cả hai, song lại chỉ có một vị trí. Vậy là bạn nảy ra một ý tưởng sáng suốt là "đưa cả hai hổ vào một chuồng" và thế là bạn mắc một chút món nợ quản lý. Những lợi ích trước mắt thì đã rõ ràng: bạn giữ được cả hai người, nhưng bạn cũng không phải phát triển họ vì trên lý thuyết, họ sẽ giúp nhau phát trển và ngay lập tức, bạn có thể xóa đi cái lỗ hổng về mặt kỹ năng. Nhưng thật không may, bạn sẽ phải trả nợ cho những món lợi tức này với một mức lãi suất không hề nhỏ chút nào.

Trước hết, với quyết định này bạn sẽ khiến công việc của mọi kỹ sư trở nên khó khăn hơn. Nếu một kỹ sư cần có một quyết định nào đó, anh ta nên đến gặp ai? Nếu một sếp quyết định, thì liệu sếp kia có để yên không? Nếu đó là một quyết định phức tạp, cần phải họp bàn, liệu anh ta có phải thu xếp mời cả hai sếp tới họp không? Ai là người đặt ra đường hướng cho công ty? Và liệu đường hướng đó có thực hiện được không khi mà nó đòi hỏi một loạt các cuộc họp lớn nhỏ?

Thêm nữa, bạn cũng loại bỏ đi tính trách nhiệm. Nếu thời hạn làm việc bị chậm trễ, thì ai là người chịu trách nhiệm? Nếu sản phẩm không cạnh tranh được, ai là người chịu trách nhiệm? Nếu người đứng đầu mảng hoạt động chịu trách nhiệm vì trễ thời hạn, còn người đứng đầu mảng kỹ thuật chịu trách nhiệm cho sản phẩm, thì điều gì sẽ xảy ra nếu người đứng đầu mảng hoạt động ép các kỹ sư làm việc khẩn trương để rồi làm hỏng cả sản phẩm? Mà làm sao bạn có thể biết được điều đó? Cái đắt đỏ ở cả hai trường hợp này là chúng có xu hướng càng lúc càng tồi tệ. Trong thời điểm trước mắt, bạn có thể làm dịu đi tác động của chúng bằng các cuộc họp thêm hay miêu tả phạm vi công việc rõ ràng hơn. Tuy nhiên, khi công việc trở nên bận bịu, những ranh giới rõ ràng đó sẽ mờ nhạt dần và công ty sẽ đi xuống. Cuối cùng, hoặc là bạn phải trả giá đắt bằng cách đưa ra quyết định khó khăn và chỉ để lại một con hổ trong chuồng, hoặc là mảng kỹ thuật của bạn sẽ lao đao.

HẬU ĐÃI QUÁ MỨC MỘT NHÂN VIÊN CHỦ CHỐT BỞI VÌ ANH TA ĐANG ĐƯỢC CÔNG TY KHÁC CHÈO KÉO

Một kỹ sư xuất sắc quyết định rời bỏ công ty vì nhận được một cơ hội việc làm tốt hơn. Vì nhiều lý do khác nhau, bạn chưa có chế độ tương xứng với nhân viên này, song quả thực mức lương thưởng mà công ty kia đưa ra cao hơn so với chế độ của bất kỳ kỹ sư nào trong công ty bạn, mà người nhân viên đang muốn rời đi kia lại

không phải là người giỏi nhất. Tuy vậy, cô ta đang phụ trách một dự án quan trọng, nên bạn không thể để mất cô ta trong lúc này. Vậy là bạn tăng chế độ cho cô ấy để ngang bằng với lời đề nghị kia. Thế là bạn đã cứu được dự án, nhưng lại chất thêm một đống nợ.

Bạn sẽ phải "trả nợ" như thế này: Có thể bạn nghĩ rằng lời đề nghị giữ chân người nhân viên kia sẽ được giữ bí mật, bởi bạn đã bắt cô ta hứa không tiết lộ cho bất kỳ ai. Song tôi sẽ giải thích ngay đây cho bạn biết tại sao điều đó lại không thể là bí mật. Dĩ nhiên, trong công ty cô nhân viên này sẽ có bạn bè, vậy nên khi được công ty khác mời chào, cô ta sẽ hỏi ý kiến họ và một trong số đó khuyên cô ta nên nhận lấy cơ hội từ công ty kia. Nhưng khi người này quyết định ở lại, cô ta sẽ phải giải thích cho bạn bè lý do tại sao cô ta lại phớt lờ lời khuyên của bạn bè, bởi nếu không uy tín cá nhân của cô ta sẽ bị ảnh hưởng. Vậy là cô ta kể lại đầu đuôi câu chuyện rồi bắt bạn bè phải giữ bí mật. Họ đồng ý giữ bí mật, song vẫn cảm thấy tức giận khi thấy người kia đã phải dọa bỏ công ty thì mới được tăng lương thưởng. Thêm nữa, người này cũng tức giận khi thấy cơ chế đãi ngộ mới dành cho cô nhân viên kia là quá mức so với đóng góp của cô ta. Vậy là người này đem chuyện đi kể cho một vài người bạn, tuy vẫn giữ bí mật tên của người nhân viên.

Và như thế, mọi người trong phòng kỹ thuật giờ đây đều biết rằng cách tốt nhất để được tăng lương là tìm kiếm lời mời từ công ty khác rồi sau đó dọa bỏ công ty hiện tại. Bạn sẽ phải mất một thời gian kha khá để có thể trả được món nợ đó đấy.

KHÔNG CÓ QUY TRÌNH QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG HAY THU NHẬN THÔNG TIN PHẢN HỒI TỪ NHÂN VIÊN

Lúc này công ty bạn có 25 lao động và bạn biết đã đến lúc phải chính thức hóa quy trình quản lý công việc, song bạn lại không muốn phải trả giá vì nó. Bạn lo rằng làm như vậy sẽ khiến công ty khoác lên mình chiếc áo quá khổ là một "công ty lớn". Thêm nữa, bạn không muốn làm mếch lòng nhân viên vì những lời nhận xét không hay ho về chất lượng làm việc của họ, bởi thực tình bạn không thể để mất ai lúc này. Mà mọi người đều đang trong tâm trạng vui vẻ thế kia cơ mà, tội gì lại phải làm khuấy động mọi thứ lên cơ chứ? Tại sao không vay một chút xíu món nợ quản lý?

Nhưng những khoản thanh toán đáng kể đầu tiên sẽ đáo hạn khi có người làm việc dưới mức kỳ vọng dành cho anh ta:

CEO: "Lúc mới tuyển vào anh ta làm tốt lắm cơ mà, giờ sao lại thế này?"

Quản lý: “Anh ta không làm những việc cần làm”.

CEO: “Chúng ta có nói rõ ràng với anh ta về những việc đó hay không?”

Quản lý: “Có lẽ chưa được rõ ràng cho lắm…”

Nhưng chưa hết, khoản thanh toán lớn hơn sẽ là một khoản thuế âm thầm. Các công ty vận hành tốt khi tất cả đều có cùng một mục tiêu và mọi người đều không ngừng phát triển. Trong một môi trường thiếu sự phản hồi, gần như sẽ không có cơ hội nào để công ty tối ưu hóa hoạt động ở cả hai phía. Các chỉ đạo không được điều chỉnh sẽ thật lộn xộn và nhạt nhòa. Nhân viên thì làm sao có thể cải thiện được các điểm yếu của mình nếu họ không nhận ra là họ có những điểm nào yếu. Cái giá cuối cùng mà bạn sẽ phải trả khi không chịu phản hồi về chất lượng làm việc của nhân viên chính là một công ty hoạt động kém cỏi một cách có hệ thống.

KẾT

Tất cả những vị CEO đại tài, có bề dày kinh nghiệm mà tôi hân hạnh được biết đều có chung một phẩm chất quan trọng: Họ lựa chọn câu trả lời khó khăn cho những vấn đề liên quan đến tổ chức. Nếu phải lựa chọn giữa việc áp dụng mức thưởng ‘cá mè một lứa’ cho mọi nhân viên để mọi việc được dễ dàng và việc chỉ tưởng thưởng những người có chất lượng làm việc tốt nhưng lại có thể khiến một vài người tức giận, thì họ sẵn sàng làm người khác tức giận.

Nếu phải lựa chọn giữa việc loại bỏ một dự án có lợi nhuận hiện nay bởi vì dự án đó không phù hợp với các kế hoạch lâu dài của công ty và việc vẫn duy trì dự án đó vì lý do đạo đức và để duy trì tính nhất quán, thì họ sẽ sẵn sàng gạt phăng nó ngày hôm nay. Tại sao lại thế? Bởi vì họ đã từng phải trả cái giá của món nợ quản lý và họ không muốn phải trả món nợ ấy nữa.

8. Wiki (có thể gọi là một công trình mở, bắt nguồn từ tiếng Hawaii “wikiwiki”, nghĩa là “nhanh”) là một ứng dụng, thông thường là ứng dụng web, được sử dụng để xây dựng các trang thông tin cho phép nhiều người cùng tham gia biên tập, chỉnh sửa, mở rộng hoặc xóa bỏ thông tin trên đó. (B.T)

BẢO ĐẢM CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ

Dường như ai trong ngành công nghệ cũng đều nhất trí rằng con người là quan trọng nhất, ấy thế nhưng có vẻ như mỗi người lại có một cách hình dung riêng về tổ chức con người - tức nguồn nhân lực.

Vấn đề nằm ở chỗ, khi nói đến hai từ nhân sự (HR), phần lớn các vị CEO lại không thực sự biết họ muốn gì ở đây. Trên lý thuyết, họ muốn có một công ty được quản trị tốt, với nền văn hóa tốt, nhưng trong thâm tâm họ biết rằng một tổ chức nhân sự không có khả năng mang lại điều đó. Vậy nên dẫn đến kết quả là các CEO của chúng ta thường gác lại vấn đề đó để thực hiện một hoạt động khác kém hiệu quả hơn, nếu không muốn nói là vô giá trị.

Mỉa mai thay, một trong những bài học đầu tiên bạn nhận được khi điều hành một tổ chức kỹ sư là một tổ chức thành thạo vấn đề bảo đảm chất lượng không thể tạo ra một sản phẩm chất lượng cao, nhưng có thể chỉ ra khi nào thì đội xây dựng sản phẩm tạo ra một sản phẩm có chất lượng tồi. Tương tự, một tổ chức nhân sự chất lượng cao không thể đem lại cho bạn một công ty được quản trị tốt với nền văn hóa tốt, nhưng nó có thể chỉ ra cho bạn khi nào bạn và các cấp quản lý của mình không thực hiện được mục tiêu đó.

VÒNG ĐỜI CỦA NHÂN VIÊN

Cách tốt nhất để giải quyết vấn đề bảo đảm chất lượng quản lý là nhìn nhận theo vòng đời nhân viên. Từ lúc họ được tuyển dụng tới lúc họ nghỉ, công ty như thế nào? Liệu đội quản lý của bạn có xuất sắc ở mọi giai đoạn không? Bạn làm thế nào để biết được câu trả lời?

Một tổ chức nhân sự tốt sẽ hỗ trợ, đo lường chất lượng công việc

và giúp nâng cao chất lượng của đội quản lý trong công ty. Dưới đây là một số câu hỏi mà họ có thể giúp bạn tìm ra câu trả lời:

Tìm người và tuyển dụng

- Bạn có hiểu rõ về các kỹ năng và năng lực cần thiết để có thể đảm trách tốt một vị trí đang cần tuyển dụng không?
- Đội ngũ phỏng vấn tuyển dụng của bạn có được chuẩn bị tốt không?
- Các quản lý và nhân viên của bạn có thực sự hiệu quả trong việc khuếch trương hình ảnh công ty trong mắt những nhân viên tiềm năng không?
- Các phỏng vấn viên có đến đúng giờ không?
- Các quản lý và nhân viên tuyển dụng có kịp thời cập nhật tình hình các ứng viên không?
- Công ty bạn có cạnh tranh hiệu quả với các công ty hàng đầu trong việc thu hút nhân tài không?

Chế độ phúc lợi lao động

- Chế độ phúc lợi ở công ty bạn có phù hợp với hoàn cảnh công ty không?
- Chế độ tiền lương và cổ phiếu dành cho nhân viên ở công ty bạn so với các công ty cạnh tranh nhân tài với công ty bạn thì sao?
- Cách xếp hạng chất lượng làm việc ở công ty có tương ứng với cơ chế lương thưởng không?
- Đào tạo và hòa nhập
- Khi tuyển dụng một nhân viên mới, họ thường mất bao lâu để hoạt động hiệu quả xét từ góc độ của nhân viên đó, đồng nghiệp của họ và cấp trên của họ?
- Sau khi gia nhập công ty một thời gian ngắn, người nhân viên mới hiểu đến đâu về những yêu cầu đối với anh ta?
- Quản lý chất lượng công việc
- Các quản lý của bạn có đưa ra những lời phản hồi nhất quán, rõ ràng cho nhân viên không?
- Chất lượng các bản đánh giá công việc ở công ty bạn có tốt không?
- Mọi nhân viên đều được đánh giá đúng thời gian chứ?
- Bạn có loại bỏ một cách hiệu quả những nhân viên làm việc kém không?

Động cơ làm việc

- Nhân viên của bạn có háo hức đến chỗ làm không?

- Họ có tin vào sứ mệnh của công ty không?
- Họ có thích đi làm mỗi ngày không?
- Bạn có người nhân viên nào không quan tâm tới công ty không?
- Các nhân viên có hiểu rõ yêu cầu đối với họ là gì không?
- Các nhân viên có gắn bó với công ty đủ lâu, hay họ bỏ việc nhanh hơn bình thường?
- Tại sao họ lại bỏ việc?

NHỮNG YÊU CẦU ĐỂ VẬN HÀNH MỘT HỆ THỐNG NHÂN SỰ TỐT

Bạn cần tìm kiếm người như thế nào để người đó có thể hiểu một cách toàn diện và liên tục giám sát chất lượng của đội ngũ quản lý trong công ty? Dưới đây là một số yêu cầu chính:

- Kỹ năng thiết kế quá trình xuất sắc. Giống như người đứng đầu ban quản lý chất lượng, người đứng đầu bộ phận nhân sự cũng phải là một nhà thiết kế quá trình đại tài. Chìa khóa để có thể đo lường các quá trình quản lý quan trọng là việc thiết kế và kiểm soát quá trình đó.
- Một nhà ngoại giao thực sự. Chẳng ai lại đi thích kẻ mách lẻo và một tổ chức nhân sự cũng không thể hoạt động hiệu quả nếu đội ngũ quản lý không hoàn toàn tin tưởng nó. Các nhà quản lý phải tin tưởng rằng đội ngũ nhân sự có mặt là để giúp họ trau dồi bản thân chứ không phải để trừng phạt họ. Các lãnh đạo nhân sự xuất sắc đều thực lòng muốn hỗ trợ cho các quản lý và họ cũng muốn có được cái danh là người phát hiện ra vấn đề chứ. Họ sẽ làm việc trực tiếp với các quản lý để nâng cao chất lượng hoạt động và chỉ đề bạt vấn đề lên CEO khi cần thiết. Nếu một lãnh đạo nhân sự mà lại không chịu chia sẻ kiến thức, thích trò chơi uy quyền, hay ưa những trò chính trị thì đó sẽ là một người vô dụng.
- Kiến thức chuyên ngành. Các cơ chế lương thưởng, các nguyên tắc tuyển dụng hàng đầu… tất cả đều là những mục tiêu thay đổi nhanh chóng. Người đứng đầu nhân sự phải là người có mối quan hệ rộng rãi trong ngành và liên tục cập nhật thông tin về những diễn biến mới trong ngành.
- Trọng trách là người cố vấn tin cậy của CEO. Những kỹ năng khác sẽ chẳng còn gì quan trọng nữa nếu vị CEO không hỗ trợ hết mình cho vị đứng đầu nhân sự trong việc duy trì chất lượng cao cho các nhà quản lý. Để thực hiện điều này, CEO phải tin tưởng vào suy nghĩ và đánh giá của người lãnh đạo HR.
- Khả năng nghe thấu cả những gì không được nói. Khi chất

lượng quản lý ở một công ty đi xuống, không người nào trong công ty lên tiếng, nhưng những người có linh cảm tốt có thể nhận ra điều đó. Và bạn cần có những con người như thế.

Chương 6
QUAN TÂM ĐẾN MỐI LO HIỆN HỮU

"Cái này không dành cho đồ gà mái

Nếu anh không phải là người ăn hại,

thì hãy đến văng tục cùng tôi".

- Trinidad James, "All Gold Everything"

Một hôm, trong một cuộc họp khi vẫn còn Loudcloud/Opsware, một người nêu lên một vấn đề đã khiến anh trăn trở khá lâu. Anh nói: "Ở đây nói bậy quá nhiều, khiến nhiều nhân viên cảm thấy không thoải mái". Nhiều người khác cùng xen ngang tán thành: "Nó làm cho môi trường trở nên thiếu chuyên nghiệp, chúng ta phải chấm dứt tình trạng này". Tuy những lời ca thán đó đều chung chung, nhưng tất cả đều nhằm vào tôi bởi vì tôi chính là kẻ hay nói bậy nhất công ty, thậm chí có thể là nhất trong ngành công nghệ. Hồi đó, tôi quản lý nhân viên khẩn trương đến nỗi cứ cách vài câu tôi lại phải đệm một vài câu chửi thề.

Một phần là do tôi không chủ ý làm thế. Tôi chỉ có từng ấy thời gian dành cho mỗi nhân viên, nên trong mỗi khoảnh khắc ngắn ngủi ấy tôi phải nói với họ thật rõ ràng, mà muốn rõ ràng thì dứt khoát phải đệm vài từ "bậy bạ". Bạn cứ nghĩ mà xem, cái câu "Đấy không phải là ưu tiên" nghe nó yếu xìu khi đứng bên cạnh câu "Đấy đếch phải là ưu tiên nhé!" Khi CEO nói bậy, thì nhân viên sẽ học theo. Mà như thế là tốt nếu bạn muốn thông điệp của mình được truyền bá khắp công ty. (Nhưng ngược lại, sẽ thật tệ nếu bạn không muốn nhân viên của mình nói với nhau như kiểu hàng tôm hàng cá.) Nhưng phần khác đó cũng không phải là do chủ ý của tôi. Khi đó, tôi khó có thể kiểm soát được bản thân mình. Điều hành công ty này không phải dễ dàng gì và tôi đã bị mắc hội chứng Tourette[9] của các vị CEO, tức là sự bậy bạ này không phải là cố ý.

Vì những lời phàn nàn đó rất phổ biến và bị lên án dữ dội, nên tôi cũng phải suy nghĩ nghiêm túc. Tôi nghĩ suốt đêm hôm đó và nghĩ đến những điều sau đây:

- Trong lĩnh vực công nghệ, sẽ có những nhân viên thoải mái với chuyện nói bậy, nhưng một số khác thì không.
- Nếu cấm nói bậy chửi thề, thì những người có thói quen đó sẽ không tìm đến làm việc cho chúng ta nữa, còn những người đang làm thì khi đó sẽ bỏ việc bởi vì chúng ta trở nên lạc hậu và thiển cận trong mắt họ.
- Nếu vẫn để tình trạng nói bậy chửi thề thì có người sẽ bỏ đi.
- Ý kiến của tôi sẽ là thiên vị, bởi vì tôi là người vi phạm nhiều nhất.

Sau nhiều trăn trở, tôi chợt nhận ra rằng những công ty công nghệ xuất sắc nhất ngày nay - như Intel và Microsoft - đều là những nơi nói bậy có tiếng, vậy nên nếu cấm nói bậy chúng tôi sẽ

bị lạc lõng về văn hóa so với họ và các công ty khác trong ngành. Dĩ nhiên, nói như thế không có nghĩa rằng chúng tôi khuyến khích việc nói bậy, nhưng cấm thì vừa phi thực tế lại vừa phản tác dụng. Để tuyển được những kỹ sư giỏi nhất trong ngành thì hẳn là phải tìm đến những môi trường có mật độ nói tục chửi bậy cao rồi. Vậy là chỉ có một sự lựa chọn, hoặc là tối ưu hóa môi trường cho các nhân tài, hoặc là tạo môi trường văn hóa trong sạch. Lựa chọn này đâu có khó khăn gì.

Tôi quyết định vẫn duy trì việc nói bậy, nhưng cũng cần phải nêu ra ý kiến. Nhân viên đã lên tiếng than phiền và đã đưa vấn đề này lên các cấp trên, nên họ cũng cần được một lời giải thích. Việc giải thích sẽ rất khó khăn, bởi vì không thể lúc nào nói bậy cũng được. Dĩ nhiên, chúng tôi sẽ không dung thứ cho việc nói bậy văng tục để dọa nạt hay sàm sỡ nhân viên, vì thế cần phải vạch giới hạn rõ ràng. Mà gửi đi cái thông điệp rằng chỉ tránh nói tục chửi bậy trong một số tình huống thì cũng khó nói thật.

Tối đó tôi xem một bộ phim từ cuối thập niên 1970 có tựa đề Short Eyes. Phim kể về một kẻ hiếp dâm trẻ em bị vào tù và phải đối mặt với một quy tắc rõ ràng trong tù: kẻ hiếp dâm trẻ em phải chết. Một nhân vật trong phim là một thanh niên trẻ, được bạn tù gọi là "Bánh ngọt[10]".

Thật khó tin, nhưng sau khi xem bộ phim tôi đã tìm ra giải pháp.

Ngày hôm sau, trong buổi họp toàn công ty tôi phát biểu như sau:

"Tôi thấy rằng nhiều người trong công ty khó chịu vì tình trạng nói tục chửi bậy ở đây. Vì tôi là người hay nói bậy nhất, nên những lời phàn nàn này khiến tôi phải suy nghĩ lại về cách hành xử của mình cũng như của cả công ty. Theo quan điểm cá nhân tôi thì chúng ta có hai sự lựa chọn: (a) chúng ta có thể cấm nói bậy, hoặc (b) chúng ta có thể chấp nhận nói bậy. Không có chuyện nhập nhằng ở giữa gì cả. Không thể bắt thực hiện 'nói bậy tối thiểu' được. Trước đây tôi đã nói rằng chúng ta không thể giành chiến thắng trên thương trường nếu không thu hút được những nhân tài kiệt xuất trên thế giới. Trong ngành công nghệ, gần như ai cũng có xuất phát điểm là một nền văn hóa văng tục chửi bậy. Do đó, việc cấm nói tục chửi bậy chắc chắn sẽ hạn chế số lượng nhân tài đến với chúng ta. Vì vậy chúng ta vẫn sẽ cho phép tình trạng này diễn ra. Tuy nhiên, nói như thế không có nghĩa là các bạn có thể dùng lời lẽ bậy bạ để dọa nạt, hay sàm sỡ người khác, hay làm những việc không tốt. Nếu sử dụng theo cách này, thì từ chửi bậy cũng không khác gì so với các ngôn ngữ khác. Chẳng hạn, hãy

nghĩ đến từ 'bánh ngọt'. Tôi hoàn toàn có thể bảo Shannon rằng: 'Mấy cái bánh ngọt cô làm trông ngon quá.' Nhưng tôi không thể nói với Anthony rằng: 'Này Bánh ngọt à, anh mặc bộ jeans này trông bảnh đấy'".

Đó là tất cả những gì tôi nói.

Sau hôm đó, không còn tiếng xì xào nào nữa về tình trạng văng tục chửi bậy và tôi cũng không nghĩ rằng chúng tôi lại để mất nhân viên vì chính sách này. Đôi khi không cần giải pháp mà chỉ cần sự rõ ràng là đủ. Sau khi tôi nói rõ rằng việc chửi bậy là chấp nhận được, nếu nó không được dùng để đe dọa hay sàm sỡ ai, không ai còn lăn tăn gì nữa - ít ra là theo chỗ tôi được biết. Điều kết luận ở đây là, kết quả của chính sách khá tốt: một môi trường làm việc thoải mái, ít đi xuống và không có lời phàn nàn ta thán. Đôi khi CEO chỉ cần làm theo những chính sách đúng đắn là đủ.

Công ty sẽ thay đổi cùng với đà phát triển của nó. Dù bạn có xây dựng một nền tảng văn hóa tốt đến đâu, có giữ tinh thần ra sao, hay phát triển từ từ, thì công ty của bạn khi lên tới quy mô 1.000 người vẫn sẽ khác so với khi nó chỉ có 10 người. Nhưng như thế không có nghĩa là khi quy mô công ty phát triển thì công ty của bạn không còn là một môi trường tốt nữa. Nó chỉ khác đi so với trước mà thôi. Kiến tạo một môi trường tốt cho một tổ chức có quy mô lớn nghĩa là bạn phải thừa nhận rằng nó sẽ khác so với khi còn là một tổ chức nhỏ và bạn phải chấp nhận những sự thay đổi cần thiết để khỏi làm hỏng mọi thứ. Chương này sẽ nói đến một số những thay đổi cần thiết đó.

[9]. Hội chứng Tourette: bệnh liên đới thần kinh, có những biểu hiện như lặp đi lặp lại một số cử động hoặc âm thanh hoàn toàn không chủ ý. (N.D)

[10]. Nguyên văn: Cupcakes. Trong tiếng Anh, "cupcake" nghĩa là loại bánh nướng nhỏ, đựng trong những khay giấy có hình như cái tách (cup). Trong bộ phimShort Eyes mà tác giả nhắc đến, Cupcakes là biệt danh của một thanh niên trẻ mới 21 tuổi, thường bị bạn tù lạm dụng tình dục. (B.T)

CÁCH ĐỂ GIẢM THIỂU TÌNH TRẠNG CHÍNH TRỊ HÓA TRONG CÔNG TY

Trong suốt những năm tháng lăn lộn trên thương trường, tôi chưa từng nghe thấy có người nói: "Tôi thích chuyện chính trị trong công ty". Ngược lại, tôi gặp rất nhiều người, ngay cả những người điều hành công ty, ta thán về tình trạng đó.Vậy, nếu không ai ưa chuyện chính trị, sao lại phải dính vào nó làm gì?

Hành vi chính trị phần lớn đều xuất phát từ vị CEO. Có thể bạn sẽ nghĩ: "Tôi ghét chính trị, tôi không có tính chính trị, nhưng công ty tôi thì lại rất chính trị. Rõ ràng là tôi không gây ra chuyện này". Đáng buồn là, không cần phải là người có tính cách chính trị mới có thể tạo ra hành vi chính trị thái quá trong công ty. Thực ra, thường thì những CEO ít có tính chính trị nhất lại điều hành những công ty có tính chính trị nhất. Những CEO không quan tâm tới chính trị thường lại vô tình khuyến khích hành vi chính trị trong công ty.

"Chính trị" ở đây nghĩa là gì? Tức là những người tìm cách thăng tiến hay muốn thực hiện các mục đích khác theo những cách khác ngoài những đóng góp và quyền lợi của họ. Có thể có nhiều loại chính trị khác nữa, song hình thức chính trị này có lẽ là cái khiến mọi người chán ngán nhất.

MỌI VIỆC DIỄN RA NHƯ THẾ NÀO?

Một vị CEO khuyến khích và đôi khi là tưởng thưởng cho hành vi chính trị - mà thường là làm một cách không có chủ ý. Một ví dụ rất đơn giản là chế độ lương và đãi ngộ dành cho lãnh đạo. Khi bạn là CEO, những lãnh đạo dưới quyền sẽ thi thoảng đến gõ cửa phòng bạn để đòi tăng lương, tăng thưởng. Lý do của họ có thể là bạn đang trả họ mức lương thấp hơn nhiều so với giá trị thị

trường hiện tại của họ. Thậm chí họ còn có thể đang được công ty khác mời chào. Gặp phải tình huống này, nếu lời đề nghị của họ là hợp lý, thì bạn có thể cân nhắc tình hình. Bạn có thể nâng lương cho người đó. Nghe có vẻ đây là một hành vi vô tư, nhưng bạn đã vừa tạo ra một động lực rất mạnh khích lệ cho hành vi chính trị đấy.

Cụ thể hơn là bạn sẽ tưởng thưởng cho những hành vi chẳng giúp ích gì cho việc kinh doanh cả. Người nhân viên đó được tăng lương vì anh ta lên tiếng đòi hỏi chứ không phải do bạn thưởng cho họ vì thành tích làm việc xuất sắc. Tại sao đây lại là một việc không hay? Hãy để tôi nói cho bạn biết:

1. Các nhân viên đầy tham vọng khác sẽ nhanh chóng hiểu ra vấn đề và cũng tới gõ cửa phòng bạn để đòi tăng lương. Thông tin kiểu gì cũng bị rò rỉ. Xin bạn nhớ cho là việc làm này cũng như việc làm của người trước đó đều không nhất thiết phải có mối liên quan tới chất lượng công việc thực tế của họ. Vậy là giờ đây bạn phải mất thời gian để xử lý những vấn đề chính trị chứ không phải là những vấn đề liên quan đến công việc. Điều quan trọng hơn, nếu hội đồng giám đốc của bạn có năng lực, thì bạn sẽ không thể nhất loạt tăng lương cho tất cả mọi người được, vậy nên chỉ ai đến trước mới được hưởng sớm mà thôi.
2. Những nhân viên ít xông xáo hơn (nhưng có lẽ lại là những người có năng lực hơn) sẽ bị gạt ra khỏi guồng quay nâng lương chỉ bởi vì họ không quan tâm đến chính trị.
3. Bài học rút ra cho nhân viên và cho cả công ty bạn ở đây là "con có khóc thì mẹ mới cho bú" và rằng những người nhạy bén về chính trị nhất sẽ được tăng lương. Vậy thì bạn hãy chuẩn bị để nghe rất nhiều tiếng "con khóc" đi.

Bây giờ, ta hãy cùng chuyển sang một ví dụ khác phức tạp hơn. Vị giám đốc tài chính (CFO) tới gặp bạn và nói rằng anh ta muốn tiếp tục phát triển sự nghiệp quản lý và nói muốn trở thành giám đốc tác nghiệp (COO[11]), và muốn biết anh ta cần phải chứng tỏ những kỹ năng gì để có thể có được vị trí đó trong công ty. Vì là một lãnh đạo đầy lạc quan, nên bạn muốn khích lệ anh ta theo đuổi ước mơ của mình. Bạn sẽ nói rằng một ngày nào đó anh ta sẽ là một vị giám đốc tác nghiệp giỏi và anh ta chỉ cần trau dồi thêm một số kỹ năng nữa thôi.

Bạn còn nói thêm rằng anh ta sẽ phải học để trở thành một vị lãnh đạo mạnh mẽ, để những lãnh đạo khác trong công ty cũng muốn làm việc cùng anh ta. Một tuần sau, một trong những lãnh đạo

khác của công ty hoảng hốt chạy tới tìm bạn, nói rằng vị giám đốc tài chính kia mới ngỏ lời hỏi xem cô này có muốn làm việc cho anh ta không, vì bạn đang chuẩn bị đưa anh ta vào vị trí giám đốc tác nghiệp và đây là bước cuối cùng để anh ấy ngồi vào chiếc ghế đó. Chuyện đó xảy ra với bạn rồi sao? Thế thì lôi thôi to rồi đấy.

GIẢM THIỂU CHÍNH TRỊ NHƯ THẾ NÀO?

Thường thì việc giảm thiểu chính trị nghe có vẻ phi tự nhiên, nó đối lập với những quy cách quản lý tốt, chẳng hạn như mở mang đầu óc và khích lệ nhân viên phát triển.

Sự khác biệt giữa việc quản lý lãnh đạo và quản lý những nhân viên cấp dưới có thể ví như sự khác biệt khi so găng với một tay đấm nghiệp dư và khi thượng đài để đấu với một võ sĩ nhà nghề. Khi đối mặt với một người bình thường, bạn có thể tha hồ làm những việc tự nhiên và họ không gây rắc rối gì cho bạn. Chẳng hạn, nếu muốn lùi lại một bước, bạn có thể nhấc chân trước lên trước. Nếu làm thế trước mặt võ sĩ nhà nghề, bạn sẽ bị cho đo ván ngay lập tức. Những tay võ sĩ nhà nghề đã được đào tạo hàng năm trời để biết tận dụng từng kẽ hở nhỏ trong kỹ thuật của đối phương. Nhấc chân trước lên trước để lùi lại sẽ khiến bạn mất thăng bằng trong tích tắc và đó là tất cả những gì mà đối thủ của bạn cần.

Tương tự, nếu bạn quản lý một nhân viên cấp dưới và khi họ hỏi bạn về con đường thăng tiến, bạn có thể nghĩ sao nói vậy và thế là đủ. Như chúng ta đã biết ở trên, mọi thứ thay đổi khi bạn đối mặt với những chuyên gia đầy tham vọng và lão luyện. Để tránh bị đánh bật bãi trên chính trường doanh nghiệp, bạn cần phải trau dồi kỹ thuật của mình.

KỸ THUẬT CẦN THIẾT

Khi trau dồi kỹ năng trên cương vị CEO, tôi nhận thấy có ba kỹ thuật rất đắc lực giúp giảm thiểu tình trạng chính trị:

1. Tuyển người có tham vọng đúng đắn. Những trường hợp mà tôi miêu tả ở trên có thể là những người tham vọng nhưng không nhất thiết là những người mang tính chính trị. Tất cả các trường hợp sẽ không như thế này. Cách chắc chắn nhất để biến công ty bạn thành chính trường là tuyển người có tham vọng sai lầm. Theo định nghĩa của Andy Grove, tham vọng đúng đắn là tham vọng về thành công của công ty và thành công cá nhân của người lãnh đạo chỉ là sản

phẩm phụ của thành công của công ty. Tham vọng sai lầm là tham vọng cho thành công cá nhân của người lãnh đạo, bỏ qua kết quả của công ty.

2. Xây dựng quy trình nghiêm ngặt để xử lý những vấn đề tiềm năng về chính trị và nghiêm túc thực hiện quy trình đó. Một số hành vi có thể khích lệ hành vi chính trị, chẳng hạn như:
    1. a, Đánh giá chất lượng công việc và chế độ lương thưởng/đãi ngộ.
    2. b, Thiết kế và phạm vi hoạt động của công ty.
    3. c, Các đợt thăng chức.

Chúng ta hãy đi sâu vào tìm hiểu từng trường hợp và tìm hiểu cách xây dựng và vận hành một quá trình giúp công ty bạn tránh khỏi những hành vi xấu và những kết quả có động lực chính trị đằng sau.

Chất lượng công việc và chế độ đãi ngộ. Thường thì các công ty hay chậm trễ trong việc triển khai các quy trình quản lý chất lượng công việc và chế độ đãi ngộ. Không phải là họ không đánh giá hay không tăng lương cho nhân viên, mà là họ chỉ thực hiện hoạt động đó không thường xuyên và do đó dễ bị ảnh hưởng bởi các mưu đồ chính trị. Nếu thực hiện các đợt đánh giá chất lượng công việc và chế độ lương thưởng định kỳ, có cấu trúc rõ ràng, bạn sẽ khiến cho việc nâng cao lương thưởng/quyền chọn cổ phiếu trở nên công bằng. Điều này đặc biệt quan trọng đối với cơ chế tưởng thưởng cho lãnh đạo, bởi vì nó cũng sẽ giúp giảm thiểu các hoạt động chính trị. Trong ví dụ ở trên, vị CEO nên áp dụng một chế độ đánh giá chất lượng công việc và lương thưởng chặt chẽ và do đó chỉ cần nói với vị lãnh đạo kia rằng mức lương thưởng của anh ta sẽ được đánh giá cùng với những nhân viên khác. Lý tưởng hơn, quá trình xét duyệt lương thưởng cho lãnh đạo nên có sự tham gia của hội đồng giám đốc, bởi như vậy nó sẽ được quản lý tốt hơn và khiến các trường hợp ngoại lệ trở nên hiếm gặp hơn.

Cơ cấu và phạm vi của tổ chức. Nếu dưới bạn là những nhân viên đầy tham vọng, thì thi thoảng họ sẽ lại muốn được mở rộng phạm vi trách nhiệm của mình. Trong ví dụ bên trên, vị giám đốc tài chính muốn được trở thành giám đốc tác nghiệp. Trong các tình huống khác, có khi vị giám đốc marketing lại muốn điều hành mảng bán hàng và marketing, hoặc vị giám đốc kỹ thuật lại muốn kiêm nhiệm cả mảng kỹ thuật và quản lý sản phẩm. Khi có người đề đạt vấn đề như vậy, bạn phải hết sức cẩn trọng trong từng lời ăn tiếng nói, bởi vì những lời bạn nói đều có thể trở thành tấm bia hứng đạn trên chính trường. Nhìn chung, tốt nhất là đừng nói gì

cả. Cùng lắm thì bạn có thể đặt câu hỏi tại sao, nhưng nếu bạn có hỏi câu đó thì cũng nhớ là đừng thể hiện phản ứng gì trước những câu trả lời của họ. Nếu bạn để lộ ra những gì mình nghĩ, thông tin đó sẽ bị rò rỉ, những tin đồn sẽ xuất hiện và thế là bạn đã gieo hạt giống cho tất cả các cuộc bàn tán chẳng lợi lộc gì. Bạn nên định kỳ tiến hành đánh giá cơ cấu của công ty và thu thập những thông tin cần thiết để ra quyết định mà không cần phải tiết lộ cho nhân viên biết những dự định của mình. Sau khi đã quyết định, hãy nhanh chóng thực hiện việc tái cơ cấu, đừng để thời gian chết để tin đồn lan tràn và nhân viên tìm cách vận động.

Các đợt thăng chức. Mỗi khi công ty thăng chức cho một nhân viên nào, thì những người đồng cấp với nhân viên đó sẽ đánh giá để xác định xem sự thăng chức này là nhờ năng lực của người kia hay do những sự thiên vị về chính trị mà ra. Nếu là vì lý do chính trị, thì các nhân viên khác thường sẽ phản ứng theo một trong ba cách sau đây:

- Họ thất vọng và cảm thấy mình không được đánh giá đúng mức.
- Họ phản đối ra mặt, lên chiến dịch chống lại người mới được thăng chức và ngầm phá hoại người đó ở vị trí mới.
- Họ tìm cách bắt chước lại hành vi chính trị đó để cũng được thăng chức.

Hiển nhiên là bạn không muốn bất kỳ hành vi nào trên đây xuất hiện trong công ty mình rồi. Vì thế, bạn phải có một quy trình thăng chức chính thức, công khai, hợp lý và bao quát mọi nhân viên. Thường thì quy trình này là khác nhau với các nhân viên. (Quy trình chung có thể cần sự tham gia của nhiều cấp quản lý biết đến công việc của người nhân viên đó; quy trình đánh giá lãnh đạo cần sự tham gia của ban giám đốc). Quy trình này nhằm hai mục đích. Thứ nhất, nó sẽ giúp công ty tự tin rằng ít nhất họ cũng đang cố gắng thăng chức cho nhân viên dựa trên năng lực của họ. Thứ hai, quy trình này sẽ đem lại những thông tin cần thiết giúp bạn giải thích được cho các quyết định thăng chức mà bạn đã đưa ra.

Hãy cẩn thận với những lời đồn đại. Sau khi công ty bạn phát triển lên quy mô lớn, các thành viên trong nhóm sẽ thi thoảng than phiền về nhau, mà đôi khi đó lại là những lời chỉ trích rất gay gắt. Hãy cẩn thận trong cách bạn nghe những lời đó, bởi cách nghe của bạn có thể truyền tải đi những thông điệp. Chẳng hạn, chỉ ngồi nghe mà không lên tiếng bảo vệ người bị nói xấu, bạn sẽ truyền đi thông điệp rằng bạn nhất trí với lời than phiền đó. Nếu người

trong công ty nghĩ bạn nhất trí rằng một lãnh đạo trong công ty có năng lực kém, thì thông tin đó sẽ nhanh chóng bị phát tán ra ngoài. Kết quả là, họ sẽ không thèm nghe lời người lãnh đạo đó và điều đó sẽ cản trở công việc của anh này.

Có hai loại than phiền khác nhau mà bạn sẽ nhận được:

- Than phiền về hành vi của một lãnh đạo.
- Than phiền về năng lực hay hiệu quả hoạt động của một lãnh đạo.

Thường thì cách xử lý tốt nhất đối với loại than phiền thứ nhất là đưa cả người lãnh đạo than phiền và người lãnh đạo bị than phiền vào một phòng để họ đối chất với nhau. Điều đó sẽ giúp hóa giải xung đột và điều chỉnh hành vi xấu, đồng thời giúp cải thiện mối quan hệ (nếu mối quan hệ đó bị đổ vỡ). Đừng cố giải quyết các vấn đề về hành vi cư xử mà không có đủ mặt hai nhân vật đó, bởi nếu không nó sẽ khơi mào cho các hành vi chính trị.

Loại than phiền thứ hai vừa hiếm gặp hơn lại vừa phức tạp hơn. Khi một trong những lãnh đạo của bạn có đủ can đảm để lên tiếng phàn nàn về năng lực của người đồng cấp, thì khả năng cao là người than phiền hoặc người bị than phiền có vấn đề. Nếu gặp phải lời than phiền này, thường thì bạn sẽ có một trong hai phản ứng sau: bạn đã biết trước điều họ sẽ nói hoặc bạn sẽ rất sốc khi nghe họ tiết lộ điều đó.

Nếu họ tiết lộ điều bạn đã biết, thì cái quan trọng ở đây là bạn đã để tình hình đi quá xa. Dù bạn có bào chữa kiểu gì về việc đã cố gắng lấy lại danh dự cho người lãnh đạo vi phạm kia, thì bạn cũng đã để sự việc quá lâu và bây giờ công ty của bạn đã quay lưng lại với họ. Bạn phải giải quyết vấn đề thật nhanh chóng, mà thường thì điều này có nghĩa là bạn phải sa thải người lãnh đạo kia. Tôi đã thấy nhiều trường hợp các lãnh đạo cải thiện năng lực làm việc và các kỹ năng của mình, nhưng tôi chưa từng thấy ai để mất sự ủng hộ của một tổ chức rồi lại lấy lại được nó cả.

Mặt khác, nếu lời than phiền đó là tin mới, thì bạn phải ngay lập tức ngừng cuộc nói chuyện lại và nói rõ với vị lãnh đạo đang than phiền kia rằng bạn không đồng ý với đánh giá của họ. Bạn không muốn làm phương hại đến vị lãnh đạo kia trước khi đánh giá lại chất lượng làm việc của họ. Bạn không muốn lời than phiền trở thành điều tiên báo. Sau khi kết thúc cuộc nói chuyện, bạn phải nhanh chóng đánh giá lại về người lãnh đạo đang bị than phiền. Nếu bạn thấy anh ta đang làm tốt, bạn phải tìm hiểu động cơ của

người nói xấu và giải quyết chúng. Đừng để những thể loại buộc tội cấp độ này làm hủy hoại mọi thứ. Nếu bạn thấy rằng người lãnh đạo kia làm việc kém hiệu quả, thế thì đã đến lúc bạn phải tìm gặp và lấy thêm thông tin từ người phàn nàn, nhưng đến nước đó thì bạn nên sẵn sàng để loại bỏ người làm việc kém ra khỏi công ty.

Trên cương vị CEO, bạn phải nghĩ đến những động cơ mang tính hệ thống mà lời nói và hành động của bạn mang lại. Mặc dù việc cởi mở, thái độ tiếp thu và hành động mau lẹ là tốt, nhưng hãy cẩn thận và đừng khuyến khích những việc làm sai trái.

[11]. COO: tên viết tắt tiếng Anh của chức danh "giám đốc tác nghiệp" ("chief operating officer" hay "chief operations officer"). Đây là chức danh được định nghĩa khá lỏng lẻo, thường được xem như là cấp phó hay cánh tay phải của Chủ tịch Hội đồng quản trị hoặc giám đốc điều hành (CEO). Chức danh này thường chỉ có ở các công ty lớn. (B.T)

THAM VỌNG ĐÚNG

Khi tuyển dụng đội ngũ quản lý, đa phần các công ty trẻ chỉ tập trung vào IQ, nhưng rất nhiều người có IQ cao mà tham vọng sai lầm đều hoạt động không hiệu quả. Tôi đã nhấn mạnh rằng bạn phải tuyển người có tham vọng đúng đắn. Tôi đã nêu lên ý tưởng này từ vài năm nay và đã nhận được nhiều ý kiến trái chiều. Có người nghĩ đó là ý tưởng tốt, có người lại nghi ngờ.

Ở cấp độ vĩ mô, một công ty sẽ thành công nhất khi các quản lý cấp cao hoạt động vì thành công của công ty (hãy coi đó là tối ưu hóa toàn cục) chứ không phải vì thành công của cá nhân (tối ưu hóa địa phương)[12]. Dù vị CEO có thiết kế ra những chế độ tưởng thưởng cá nhân tốt đến đâu, thì nó cũng không bao giờ hoàn hảo cả. Thêm nữa, những động cơ làm việc liên quan đến sự nghiệp như thăng chức và mở rộng phạm vi quản lý đều không nằm trong các kế hoạch thưởng và các công cụ quản lý tiên nghiệm khác. Với một cơ cấu đãi ngộ dựa vào tài sản công ty, thì việc tối ưu hóa thành công của công ty cũng sẽ đem lại những kết quả tốt đẹp hơn cho cả cá nhân nữa. Theo cách nói của vị lãnh đạo kinh doanh của tôi ở Opsware, Mark Cranney, thì: "2% của 0 thì vẫn là 0 mà thôi".

Quản lý có tham vọng đúng đắn là điều hết sức quan trọng, bởi vì mọi loại tham vọng khác sẽ mau chóng làm nhân viên nản chí. Trên cương vị nhân viên thì tại sao tôi lại phải còng lưng ra làm việc để cấp trên được mở rộng đường quan lộ? Nếu người quản lý coi trọng sự nghiệp cá nhân hơn công ty thì đó sẽ là điều mà tôi làm. Không gì khích lệ một nhân viên tốt hơn là một sứ mệnh có tầm quan trọng tới nỗi nó lấn át tất cả mọi tham vọng cá nhân. Kết quả là, các quản lý có tham vọng đúng đắn sẽ có giá trị hơn những quản lý có tham vọng sai lầm. Để có sự giải thích toàn vẹn hơn về những mối nguy hại của các vị quản lý mang trong mình tham vọng sai lầm, các bạn hãy nên tìm đọc tuyệt phẩm về phương pháp quản lý của Tiến sĩ Seuss[13] có tên Chú rùa Yertle.

CÁCH TÌM HIỂU THAM VỌNG ĐÚNG ĐẮN

Cũng giống như bất kỳ tính cách phức tạp nào khác, không có cách nào là hoàn hảo giúp bạn tìm hiểu xem người ứng viên đang ngồi trong phòng phỏng vấn với bạn có tham vọng đúng đắn hay không, nhưng vẫn có một số ý tưởng hữu ích.

Ở cấp độ vĩ mô, mọi người nhìn nhận thế giới qua lăng kính cá nhân của mình. Khi phỏng vấn, bạn nên chú ý tới những chi tiết tuy nhỏ nhưng có thể giúp bạn xác định xem người ứng viên suy nghĩ theo lăng kính "tôi" hay "chúng ta". Những người nhìn cuộc sống qua lăng kính "tôi" có thể nói về thất bại của công ty cũ trong một cuộc phỏng vấn như sau: "Công việc gần đây nhất của tôi là một cuộc chơi trong lĩnh vực thương mại điện tử, vì tôi cũng muốn hoàn thiện CV của mình hơn". Cách dùng từ "của tôi" để nói về cả một công ty như thế này có thể sẽ khiến những người còn lại ở công ty cũ cảm thấy bất bình. Hơn nữa, người có tham vọng đúng đắn có lẽ sẽ không dùng từ cuộc chơi để mà nói về nỗ lực nghiêm túc của cả một nhóm. Cuối cùng, người mang lăng kính "tôi" sẽ rất vô tư khi nói đến chuyện làm việc để "hoàn thiện CV của mình", trong khi những người nhìn theo lăng kính "chúng ta" thì cảm thấy không thoải mái khi nói đến những từ đó, bởi vì chúng cho thấy một mục tiêu cá nhân, tách biệt khỏi mục tiêu chung.

Mặt khác, những người nhìn theo lăng kính "chúng ta" thuần khiết sẽ rất ít khi sử dụng từ tôi, dù là khi đang trả lời các câu hỏi về những thành tích họ đạt được. Ngay cả khi đang tham gia phỏng vấn xin việc, họ vẫn sẽ nhắc đến công lao của những đồng nghiệp cũ. Họ sẽ quan tâm nhiều đến sự phát triển của công ty bạn hơn là băn khoăn về các cơ chế đãi ngộ, thăng chức bạn dành cho họ. Khi được hỏi về thất bại của công ty cũ, thường thì họ cũng sẽ cảm thấy mình dự phần trách nhiệm vào đó và họ sẽ miêu tả thật cụ thể những quyết định sai lầm của mình.

Khi chúng tôi tuyển dụng người lãnh đạo bộ phận kinh doanh toàn cầu cho Opsware, những kỹ thuật sàng lọc này đã tỏ ra hết sức đắc lực. Vì đây là một vị trí kinh doanh, nên người đứng đầu bộ phận này nhất thiết phải biết đặt tham vọng cho công ty lên trước tham vọng của bản thân. Lý do thì có nhiều:

- Những động cơ cá nhân trong bộ phận kinh doanh rất mạnh mẽ và rất khó cân bằng nếu không có sự lãnh đạo đúng đắn.
- Đội ngũ kinh doanh là bộ mặt của cả công ty. Nếu đội đó chỉ biết khư khư làm lợi cho mình thì công ty bạn chắc chắn sẽ

gặp phải rắc rối lớn.
- Trong các công ty công nghệ, những sai phạm thường khởi lên từ bộ phận kinh doanh, bởi các quản lý muốn tối đa hóa lợi ích cá nhân.

Trong quá trình phỏng vấn, chúng tôi gặp rất nhiều ứng viên "nhận vơ" công lao về mình; họ mạnh miệng tuyên bố rằng mình là người duy nhất đã chốt được những giao dịch "khủng", đã hoàn thành được những mục tiêu ấn tượng, hay là động lực mang lại thành công cho toàn công ty. Nhưng hễ phải miêu tả chi tiết về quá trình thực hiện và giành được thắng lợi ở những giao dịch đó thì họ lại ngắc ngứ. Khi đối chứng với những nguồn tham khảo khác thì những người cùng tham gia vào các giao dịch đó thường sẽ kể một câu chuyện hoàn toàn khác.

Khi tôi phỏng vấn Mark Cranney thì ngược lại, thật khó để bắt anh ấy nói về những thành tích cá nhân của mình. Thực ra, một số người trong tổ phỏng vấn còn nghĩ rằng Mark là người khó gần, thậm chí là khó chịu, khi anh tỏ ra cáu kỉnh trước một vài câu hỏi. Một người phàn nàn: "Ben này, theo chỗ người quen của tôi ở hãng Nike cho biết thì Mark là người đã giúp nâng giá trị một giao dịch của họ từ 1 triệu lên 5 triệu đô-la, nhưng anh ta lại không chịu nói chi tiết về giao dịch đó". Và quả thực, khi tôi phỏng vấn Mark, anh chỉ muốn nói về con đường thành công của công ty cũ. Anh nói tỉ mỉ về chuyện đội kinh doanh của anh đã phân tích những điểm yếu trong sản phẩm của công ty mình so với đối thủ ra sao và anh đã làm việc với các lãnh đạo khác như thế nào để cải tiến sản phẩm. Anh còn nói về chuyện anh đã làm việc với CEO để thay đổi phương pháp đào tạo và tổ chức đội ngũ kinh doanh.

Khi xoay sang chủ đề về Opsware, hóa ra là Mark đã gặp những đại diện kinh doanh ở công ty đối thủ số một của chúng tôi và tìm hiểu được họ đang cạnh tranh với chúng tôi trong những dự án gì. Anh không ngần ngại mà hỏi ngay tôi về những kế sách cạnh tranh của công ty trong những dự án có mặt họ cũng như cách tiếp cận các dự án khác không có họ. Mark còn muốn biết về điểm mạnh, điểm yếu của từng người trong nhóm bán hàng nữa. Chủ đề về cơ chế đãi ngộ, về các cơ hội thăng thưởng dành cho bản thân anh chỉ xuất hiện vào những phút cuối của buổi phỏng vấn - và về vấn đề này, yêu cầu duy nhất của anh là muốn công ty bảo đảm rằng các cơ chế đãi ngộ phải được xây dựng dựa theo kết quả công việc của cá nhân chứ không có yếu tố "chính trị chính em" gì ở đây cả. Có thể thấy rõ rằng Mark chỉ một lòng một dạ suy nghĩ cho công ty và trăn trở vì sự phát triển của nó.

Quả thực, dưới "triều đại" của Mark, doanh số công ty tăng gấp hơn 10 lần và giá trị vốn hóa thị trường của chúng tôi tăng 20 lần. Nhưng điều quan trọng hơn cả là, tỉ lệ xin nghỉ việc trong khối kinh doanh được duy trì ở mức cực thấp, các khách hàng được quản lý tốt theo nguyên tắc trung thực và các ban pháp chế hay tài chính trong công ty đều không ngớt lời ngợi khen rằng Mark làm tất cả để bảo vệ công ty.

KẾT

Việc nhân viên biết cách tận dụng cơ hội để phát triển sự nghiệp cá nhân là điều tốt, song nếu tin tưởng rằng người lãnh đạo cấp cao có tư tưởng này mà vẫn làm việc hiệu quả thì chí nguy!

12. "Tối ưu hóa toàn cục" (global optimization) và "tối ưu hóa địa phương" (local optimization): đây là hai khái niệm toán học. Tối ưu hóa toàn cục tập trung tìm kiếm các cực đại và cực tiểu trên mọi phần tử của tập nguồn, trong khi tối ưu hóa địa phương chỉ tìm kiếm các cực đại và cực tiểu địa phương. (B.T)

13. Tiến sĩ Seuss (Dr. Seuss): bút danh của nhà văn kiêm họa sĩ vẽ minh họa người Mỹ Theodor Seuss Geisel. Ông nổi tiếng với nhiều tác phẩm dành cho thiếu nhi, nhưng cũng bao hàm nhiều bài học khiến người lớn phải suy ngẫm. (B.T)

CHỨC DANH VÀ THĂNG THƯỞNG.

Tôi thấy nhân viên ở các doanh nghiệp trẻ thường không có chức danh gì cụ thể. Cũng hợp lý thôi, vì tất cả đều nhằm một mục tiêu chung là xây dựng công ty. Không cần - mà thực ra là không thể - phân định rạch ròi các chức năng, nhiệm vụ làm gì, bởi lẽ mỗi người đều kiêm nhiệm cả tá công việc khác nhau.

Trong một môi trường như thế thì không có chính trị và cũng không ai có ý định dùng thủ đoạn để được nắm quyền hành hay ngồi vào chỗ này chỗ nọ. Môi trường ở đó khá thoải mái. Vậy thì tại sao rốt cuộc các công ty lại vẫn phải tạo ra chức danh làm gì và quản lý chúng như thế nào cho hợp lý? (Cảm ơn Mark Zuckerberg đã đóng góp ý tưởng cho tôi trong chủ đề này.)

TẠI SAO CHỨC DANH LẠI QUAN TRỌNG?

Có hai yếu tố quan trọng khiến mọi công ty đều phải tạo ra chức danh:

1. Nhân viên muốn có chúng. Dù có thể kế hoạch của bạn là làm việc ở công ty mình mãi mãi, nhưng sẽ vẫn có nhân viên muốn chuẩn bị cho cuộc sống sau khi rời khỏi công ty bạn. Khi vị quản lý phòng kinh doanh đi phỏng vấn xin việc mới, hẳn cô ấy sẽ không muốn nói rằng mình lãnh đạo đội ngũ kinh doanh toàn cầu cho công ty với hàng trăm nhân viên dưới quyền, nhưng lại không có chức danh nào cả.
2. Cuối cùng, mọi người cũng cần phải biết ai là ai. Khi công ty phát triển, mọi người không còn biết rõ nhau nữa. Quan trọng hơn, các nhân viên không biết trách nhiệm của từng người và cần phải làm việc với ai để hoàn thành nhiệm vụ của mình. Như vậy, chức danh là một phương pháp tốc ký tuyệt vời để miêu tả các vai trò khác nhau trong công ty. Thêm nữa, khách hàng và đối tác kinh doanh cũng có thể

dùng phép tốc ký này để tìm ra cách làm việc phù hợp nhất với công ty bạn.

Bên cạnh những lý do chính kể trên, các nhân viên còn dùng chức danh để kiểm định giá trị và mức độ lương thưởng của mình so với đồng nghiệp. Nếu một nhân viên có chức danh Kỹ sư Cấp dưới cho rằng mình xuất sắc hơn người Kiến trúc sư Cấp cao, thì điều này có thể khiến cô ta cho rằng mình đang bị trả lương thấp hoặc bị đánh giá thấp. Vì chức danh sẽ được dùng để tính toán giá trị tương đối, nên chúng phải được quản lý hết sức cẩn thận.

MỐI NGUY HIỂM: NGUYÊN TẮC PETER VÀ QUY LUẬT CỦA NHỮNG NGƯỜI KÉM CỎI

Những nguyên tắc cơ bản thì đã rõ ràng rồi, vậy thì tại sao gần như mọi công ty đều mắc những sai lầm nghiêm trọng về chức danh? Nếu từng làm việc ở một công ty nào đó, hẳn bạn đã từng có lúc nghĩ về một người được thăng chức quá mức như thế này: "Làm sao mà anh ta lại xoay được cái ghế phó chủ tịch nhỉ? Là mình thì mình còn không để anh ta quản lý cái quầy bán nước nữa cơ".

Một thách thức ở đây là Nguyên tắc Peter, được giới thiệu lần đầu vào năm 1969 trong cuốn sách của Tiến sĩ Laurence J. Peter và Raymond Hull[14]. Nguyên tắc Peter cho rằng trong một tổ chức, các thành viên sẽ được thăng chức nếu họ làm tốt công việc hiện tại. Chẳng mấy chốc, họ sẽ được đưa vào một vị trí mà tại đó họ không còn đủ năng lực nữa (tức là lúc này họ đã đạt tới "cấp độ kém cỏi" của mình) và họ sẽ ở đó vì không thể được thăng chức tiếp nữa. Như Andy Grove đã chỉ ra trong cuốn sách kinh điển về quản lý của ông, Quản lý đầu ra hiệu quả, Nguyên tắc Peter là không tránh khỏi, bởi không thể biết chắc được là tới cấp độ nào thì người nhân viên quản lý không còn đủ năng lực nữa.

Một thách thức nữa là một hiện tượng mà tôi gọi là Quy luật của những người kém cỏi. Nội dung quy luật như sau: Với bất kỳ chức danh nào trong một tổ chức lớn, nhân tài ở chức danh đó cuối cùng sẽ tịnh tiến trở thành người kém cỏi nhất với chức danh đó.

Lý do đằng sau quy luật này là theo lẽ tự nhiên, các nhân viên có chức danh thấp hơn trong công ty sẽ so sánh mình với người kém cỏi nhất ở chức danh kế tiếp. Chẳng hạn, nếu Jasper là vị phó chủ tịch tệ nhất công ty, thì tất cả các giám đốc sẽ so sánh mình với Jasper và ngay khi đạt tới mức năng lực thấp như ông ta, họ sẽ yêu cầu được thăng chức.

Cũng tương tự như với Nguyên tắc Peter, điều tốt nhất mà bạn có thể làm là hạn chế bớt tác động của Quy luật của những người kém cỏi và sự hạn chế này sẽ đặc biệt quan trọng đối với chất lượng của công ty.

QUY TRÌNH THĂNG CHỨC

Cách tốt nhất để giảm thiểu tác động của cả Nguyên tắc Peter và Quy luật của những người kém cỏi là một quy trình thăng chức quy củ, có cơ cấu hợp lý. Quy trình thăng chức lý tưởng nên làm theo các trường dạy karate, trong đó để đạt tới cấp độ tiếp theo (chẳng hạn từ đai nâu lên đai đen), bạn phải đánh bại một đối thủ đai đen. Điều này sẽ bảo đảm rằng võ sĩ đai đen mới sẽ không phải là người kém cỏi hơn so với võ sĩ đai đen kém cỏi nhất hiện tại.

Nhưng cái bực mình là trong kinh doanh lại chẳng có thứ gì tương tự như việc đánh đấm của các võ sĩ, vậy thì làm thế nào để giữ nguyên được chất lượng mà không cần đánh đấm đây?

Trước tiên, hãy bắt đầu với một định nghĩa rất ngắn gọn về trách nhiệm ở từng cấp độ cũng như kỹ năng cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ trong cấp độ đó. Khi miêu tả các kỹ năng, hãy tránh lối diễn tả chung chung như "thông thạo cách quản lý P&L[15]" hay "có kỹ năng quản lý xuất sắc". Trên thực tế, những miêu tả chức danh tốt nhất đều hết sức cụ thể, thậm chí còn chỉ đích danh tên cá nhân nào đó: "phải là người tuyển dụng xuất sắc - giỏi như Jenny Rogers".[16]

Tiếp theo, hãy thiết kế quy trình chính thức cho tất cả các đợt thăng chức. Một yêu cầu chính yếu trong quy trình này là các đợt thăng chức phải được cân bằng giữa các phòng ban. Nếu bạn để cho một vị quản lý hoặc một phòng ban nào đơn phương xác định các đợt thăng chức, thì rất có khả năng - chẳng hạn, phòng nhân sự sẽ có 5 phó giám đốc còn phòng kỹ sư chỉ có một. Một cách để tạo được sự cân bằng này là tổ chức một hội đồng thăng chức thường trực để bình xét từng đợt thăng chức quan trọng trong công ty. Khi một vị quản lý muốn thăng chức cho nhân viên cấp dưới, anh ta sẽ tiến cử nhân viên đó, đồng thời giải thích lý do tại sao mình tin rằng người này đáp ứng được các tiêu chí kỹ năng cần thiết cho cấp độ mới. Sau đó, hội đồng này sẽ so sánh người được tiến cử với bản mô tả kỹ năng ở cấp độ mới và với kỹ năng của các nhân viên khác trong cấp độ đó, từ đó đưa ra quyết định có nên chấp thuận đề nghị thăng chức này không. Bên cạnh việc bảo đảm tính công bằng và chất lượng của chức danh, quy trình này còn giúp thông báo cho đội ngũ quản lý về các kỹ năng và

thành tích của các nhân viên đang được tiến cử.

ANDREESSEN VÀ ZUCKERBERG: CHỨC DANH PHẢI LỚN CHỪNG NÀO?

Công ty bạn nên lấy cấp độ Phó Chủ tịch làm chức danh cao nhất, hay phải có Giám đốc Marketing, Giám đốc Doanh thu, Giám đốc Nhân sự và Giám đốc Ăn uống? Có hai trường phái quan điểm về vấn đề này với hai đại diện là Marc Andreessen và Mark Zuckerberg.

Theo Andreessen, nhân viên đòi hỏi rất nhiều từ công ty: lương, thưởng, quyền chọn cổ phiếu, phạm vi kiểm soát và chức danh. Trong số những đòi hỏi này thì chức danh là thứ rẻ nhất có thể cho đi, nên việc tạo ra những chức danh "cao sang" cũng là hợp lý và các công ty nên có các chức danh Chủ tịch, Giám đốc và Phó Chủ tịch Điều hành cao cấp. Nếu chức danh khiến người ta cảm thấy hài lòng hơn, thì hãy làm họ hài lòng. Chức danh đâu có tốn kém. Cái hay hơn nữa là khi cạnh tranh giành nhân tài với một công ty khác, thì với phương pháp của Andreessen, bạn luôn có thể vượt lên trước đối thủ - chí ít là ở một khía cạnh.

Ngược lại, ở Facebook, Mark Zuckerberg lại cố ý đặt các chức danh thấp hơn hẳn so với tiêu chuẩn ngành. Các vị Phó chủ tịch Cao cấp ở các công ty khác sẽ bị giảm chức tước xuống còn Giám đốc hay Quản lý ở Facebook. Tại sao Mark lại làm thế? Thứ nhất, làm như thế anh bảo đảm được rằng mọi nhân viên mới đều được làm lại chức danh khi vào công ty, nhờ thế, Mark có thể tránh được tình trạng để nhân viên mới vào ở chức vị và chức danh cao hơn những nhân viên hiện tại có năng lực tốt hơn. Điều này làm phấn chấn tinh thần nhân viên và gia tăng sự công bằng. Thứ hai, nó buộc tất cả các quản lý của Facebook phải hiểu và hấp thụ hệ thống chức danh ở Facebook và việc làm này sẽ hỗ trợ công ty rất nhiều trong các quy trình thăng chức và chế độ lương thưởng của công ty.

Mark cũng muốn các chức danh phải có ý nghĩa, đồng thời thể hiện được ai là người có ảnh hưởng trong công ty. Khi công ty phát triển nhanh chóng, cần phải cung cấp thông tin rõ ràng về cơ cấu tổ chức, mà làm sao để rõ ràng được khi có tới 50 Phó Chủ tịch và 10 Giám đốc đây?

Hơn nữa, Mark để ý thấy là dân kinh doanh thường có chức danh nghe kêu hơn so với dân kỹ thuật. Đúng là chức danh "khủng" sẽ rất hữu ích trong các cuộc gặp gỡ với đối tác bên ngoài, song anh

vẫn muốn kiến tạo một tổ chức trong đó cả đội ngũ bán hàng và kỹ sư cùng hình thành nên tinh hoa văn hóa của công ty, nên anh cũng muốn kiểm soát cả về khía cạnh này nữa.

Facebook có bao giờ để hụt cơ hội tuyển dụng vì hệ thống chức danh kém ấn tượng không? Dĩ nhiên là có chứ. Nhưng ngẫm lại, họ chỉ để hụt những nhân viên họ không muốn có mà thôi. Trên thực tế, cả quá trình tuyển dụng và hòa nhập nhân viên mới ở Facebook đều được thiết kế cẩn thận sao cho những người phù hợp sẽ tự tìm được đường vào công ty, còn những người không phù hợp sẽ tự loại ra.

Vậy phương pháp của ai tốt hơn, Andreessen hay Zuckerberg? Điều đó còn tùy. Facebook có quá nhiều lợi điểm khi tuyển dụng nhân viên, nên việc tuân theo những quy định chặt chẽ về chức danh không làm phương hại đến khả năng thu hút nhân tài của họ. Công ty bạn có thể không có những lợi điểm này, nên các chức danh bóng bẩy biết đâu lại là một chiến thuật tốt. Tuy nhiên, trong cả hai trường hợp, bạn vẫn cần thực hiện một quy trình thăng chức nội bộ có quy củ.

KẾT

Có thể bạn cho rằng việc bỏ ra quá nhiều thời gian vào quy trình thăng thưởng sẽ đặt nặng vai trò của thứ chủ nghĩa hình thức ngớ ngẩn, nhưng thực ra, điều ngược lại mới đúng. Nếu không có một quy trình thăng thưởng quy củ, kỹ lưỡng, nhân viên của bạn sẽ bị ám ảnh bởi những bất công mà sự thiếu hụt này gây ra. Nếu mọi thứ được cơ cấu hợp lý, chỉ có mình bạn mới phải tốn nhiều thời gian để suy nghĩ về các chức danh.

[14]. Cuốn sách này có tên tiếng Anh là The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong. (B.T)

[15]. P&L (Profit & Loss): báo cáo lãi lỗ trong kinh doanh. (N.D)

[16]. Jenny Rogers: một trong những cố vấn nghề nghiệp hàng đầu trên thế giới. (N.D)

KHI NGƯỜI GIỎI LÀ NHÂN VIÊN TỒI

Trong kinh doanh, sự thông minh luôn là một yếu tố thiết yếu ở bất kỳ người nhân viên nào, bởi vì công việc của chúng ta vừa khó khăn lại vừa phức tạp, trong khi các công ty đối thủ lại tuyển mộ được những nhân vật kiệt xuất. Tuy nhiên, thông minh không phải là tố chất quan trọng duy nhất. Bên cạnh đó còn có tính hiệu quả - tức sự chăm chỉ, đáng tin cậy và tinh thần làm việc nhóm.

Đây là một trong những bài học khó khăn nhất đối với tôi khi còn là CEO. Lúc đó, tôi nghĩ rằng nhiệm vụ của mình là tạo ra một môi trường trong đó những con người thông minh, thuộc mọi xuất thân, tính cách và phong cách làm việc khác nhau cùng phát triển. Suy nghĩ này là đúng đắn - đó chính là nhiệm vụ của tôi. Công ty nào thành công với đội ngũ nhân sự đa dạng về xuất thân và phong cách làm việc sẽ có nhiều lợi thế khi tuyển dụng và giữ chân nhân tài hơn. Tuy nhiên, sự việc có thể đi quá đà - và tôi đã làm vậy.

Dưới đây là ba ví dụ minh họa cho việc những con người thông minh lại trở thành các nhân viên tồi ra sao.

VÍ DỤ 1: MẪU BẤT ĐỒNG CHÍNH KIẾN

Các công ty lớn thường có cơ man nào là chiến lược, dự án, quy trình, thăng thưởng, cùng nhiều hoạt động vô nghĩa khác. Không có tổ chức lớn nào đạt tới sự hoàn hảo cả. Do vậy, họ cần đến những nhân viên thông minh, gắn bó với công ty - những người có thể chỉ ra từng điểm yếu của tổ chức rồi tìm cách khắc phục chúng.

Tuy nhiên, đôi khi một nhân viên cực kỳ xuất sắc lại có những động cơ ngầm khác chứ không nhằm phát triển công ty. Thay vì

chỉ ra các điểm yếu để khắc phục, anh ta lại tìm kiếm những sai lầm để minh chứng cho niềm tin rằng công ty này thật là vô vọng và do một lũ ngốc điều khiển. Vì thế, người nhân viên thuộc mẫu này càng xuất sắc bao nhiêu thì khả năng phá hoại của anh ta càng lớn bấy nhiêu. Nói đơn giản, phải là người cực kỳ giỏi mới có thể tối đa hóa sức tàn phá của anh ta, bởi vì nếu anh ta không phải là tay xuất chúng thì sẽ chẳng có ai muốn nghe anh ta.

Vậy thì tại sao một nhân viên giỏi lại muốn phá hoại chính cái công ty mà cô ta đang làm việc? Có rất nhiều lý do, dưới đây tôi xin liệt kê ra một số lý do tiêu biểu:

1. Cô ấy bị cô lập: Cô ấy cảm thấy mình không thể tiếp cận được những người phụ trách, do đó, than phiền là phương tiện duy nhất giúp cô ta chỉ ra được sự thật.
2. Cô ấy là một kẻ nổi loạn đích thực: Cô ấy sẽ chỉ hạnh phúc chừng nào được nổi loạn; đây có thể là một nét cá tính cố hữu. Đôi khi, những người này làm CEO thì hợp hơn làm nhân viên.
3. Cô ấy ấu trĩ và ngây thơ: Cô ấy không hiểu rằng những người điều hành công ty không biết tường tận mọi chi tiết và do đó, cô cho rằng họ dự phần trong mọi sai sót.

Thường thì rất khó để xoay chuyển các tình thế trên. Một khi người nhân viên đã công khai chỉ trích, thì áp lực xã hội sẽ buộc anh ta phải nhất quán trong mọi lời mình nói ra. Nếu anh ta kể với 50 người bạn rằng vị CEO của mình là kẻ ngu ngốc nhất trần đời, thì việc đính chính lại sẽ khiến uy tín của anh ta giảm hẳn ở lần than phiền sau đó. Mà con người thì không ai muốn làm tổn hại tới uy tín của chính mình cả.

VÍ DỤ 2: MẪU LẬP DỊ

Có những nhân viên cừ khôi nhưng lại hoàn toàn không đáng tin cậy chút nào. Ở Opsware, chúng tôi từng có một thiên tài - Roger (hãy tạm gọi anh ấy bằng cái tên này) là kỹ sư sản phẩm và ở vị trí của anh, một nhân viên mới thường mất ba tháng để quen việc. Thế nhưng Roger lại nhanh chóng bắt nhịp chỉ sau vẻn vẹn hai ngày. Vào ngày thứ ba, chúng tôi giao cho anh ấy một dự án kéo dài một tháng theo dự định, nhưng Roger lại hoàn thành dự án chỉ trong ba ngày với chất lượng tuyệt hảo. Cụ thể là anh ấy đã hoàn thành dự án trong 72 tiếng đồng hồ. 72 tiếng liên tục, thưa bạn, tức là không ngừng nghỉ, không ngủ, không gì khác ngoài việc viết code. Trong quý đầu tiên làm việc, anh ấy đã trở thành nhân viên xuất sắc nhất mà chúng tôi có và ngay lập tức chúng tôi

thăng chức cho anh.

Nhưng rồi Roger thay đổi. Anh ấy thường xuyên nghỉ làm mà không hề thông báo, rồi khi xuất hiện trở lại, anh ấy xin lỗi rối rít nhưng rốt cuộc đâu vẫn vào đấy. Chất lượng công việc của anh cũng sút giảm dần. Anh trở nên bất cẩn và mất tập trung. Tôi không hiểu làm sao mà một nhân viên xuất sắc nhường ấy lại xuống dốc đến vậy. Quản lý trực tiếp muốn sa thải anh, vì mọi người trong nhóm không còn có thể tin tưởng gì ở Roger nữa. Tôi phản đối, vì biết rằng cái thiên tài vẫn tồn tại trong anh và tôi muốn tìm cho ra nó. Nhưng chúng tôi không làm được điều đó. Hóa ra Roger bị bệnh rối loạn lưỡng cực[17] và anh gặp hai rắc rối lớn với thuốc: (1) Anh không thích uống thuốc điều trị bệnh và (2) anh nghiện cocaine. Cuối cùng, chúng tôi buộc phải sa thải Roger, nhưng cho đến tận bây giờ, tôi vẫn cảm thấy nhói lòng mỗi khi nghĩ đến một viễn cảnh khác cho câu chuyện này.

Không phải chỉ có người bị bệnh lưỡng cực mới lập dị, nhưng hành vi không ổn định thường đều có nguyên nhân sâu xa của nó, có thể là những hành vi mang tính tự hủy hoại bản thân, thói quen dùng thuốc, hay làm ngoài giờ cho các công ty khác ngoài công ty chính. Công ty là một nỗ lực tập thể, vì vậy, dù một nhân viên có tiềm năng đến mấy thì cũng vẫn không có giá trị nếu anh ta không có thái độ làm việc để người khác có thể trông cậy.

VÍ DỤ 3: MẪU LỖ MÃNG

Mẫu nhân viên này có thể xuất hiện ở bất kỳ vị trí nào trong công ty, nhưng tính phá hoại của họ được tối đa hóa nếu ở cấp bậc lãnh đạo. Đã đành là đa phần các lãnh đạo đều có lúc là đồ đáng ghét, ngu ngốc, đáng khinh bỉ, hay hàng loạt các danh từ phỉ báng khác. Nhưng hành vi bất lịch sự lại có thể được vận dụng để làm rõ ý mình hay thể hiện vai trò quan trọng của một người - và đây không phải là hành vi mà tôi muốn nói đến ở đây.

Những hành vi ngu ngốc, khi được sử dụng thường xuyên, sẽ không tốt. Khi công ty phát triển, thách thức lớn nhất mà họ gặp phải luôn là vấn đề giao tiếp. Thì rõ, dẫn dắt cả một tập thể hướng theo những mục tiêu chung đâu phải là chuyện dễ dàng - và nếu một nhân viên của bạn thuộc mẫu lỗ mãng thì nhiệm vụ này có khi còn trở nên bất khả thi. Một số người có hành vi giao tiếp đầy gây hấn đến mức mọi người xung quanh sẽ im bặt mỗi khi họ xuất hiện. Nếu cứ mỗi lần có ai đó đưa ra một vấn đề về marketing chẳng hạn, vị phó chủ tịch phụ trách marketing lại "nhảy vào mồm" họ, thì thử hỏi liệu sau này có còn ai dám "ý kiến ý cò" gì

nữa hay không? Hành vi này có thể trở nên tệ hại đến mức không ai dám hé răng khi mẫu người lỗ mãng đó có mặt. Kết quả là, sợi dây liên hệ giữa các nhân sự lãnh đạo bị cắt lìa và toàn bộ công ty dần đi xuống. Xin hãy lưu ý rằng chuyện này chỉ xảy ra nếu tay lỗ mãng kia là người thực sự xuất sắc, bởi nếu không, thì chẳng ai thèm bận tâm khi gã gây gổ. Vết cắn chỉ nghiêm trọng nếu con chó to. Và nếu một trong những "con chó to" của bạn lại đi phá hoại hoạt động giao tiếp trong các nhân viên, thì tốt hơn hết là hãy tống cổ "nó" đi.

KHI NÀO THÌ NÊN CHỜ?

Huấn luyện viên bóng bầu dục kiệt xuất John Madden từng có lần băn khoăn không biết có nên tiếp tục dung dưỡng một cầu thủ như Terrell Owens[18] trong đội nữa hay không. Owens là một trong những cầu thủ tài năng nhất trên sân đấu, nhưng cũng là một trong những gã sinh sự có tiếng. Madden nói: "Nếu cứ để xe chờ đến khi tất cả mọi người cùng lên thì bạn sẽ bị chậm mà bỏ lỡ trận đấu mất, thế nên không thể làm như vậy được. Chiếc xe phải khởi hành đúng giờ. Tuy nhiên, đôi khi có những cầu thủ xuất sắc đến nỗi bạn phải bắt cả xe dừng lại để chờ anh ta, nhưng chỉ mình anh ta mà thôi".

Phil Jackson, huấn luyện viên đoạt nhiều cúp vô địch NBA nhất từ trước tới nay, từng được đặt câu hỏi về cầu thủ siêu sao nhưng cũng siêu lập dị Dennis Rodman[19] của mình như sau: "Khi Dennis Rodman được miễn tập luyện, các ngôi sao khác như Michael Jordan và Scottie Pippen có được phép bỏ tập theo không?"

Jackson trả lời: "Dĩ nhiên là không rồi. Chỉ có một chỗ duy nhất cho một Dennis Rodman trong đội này thôi. Thực ra, trong xã hội nói chung, chúng ta cũng chỉ có thể có một vài Dennis Rodman thôi chứ, nếu không thì cả xã hội sẽ trở nên hỗn loạn hết".

Có thể bạn sẽ thấy một nhân vật nào đó trong công ty có nét gì đó na ná như những miêu tả về một trong hai ví dụ trên và nhân vật này lại có những đóng góp tích cực to lớn cho công ty. Bạn có thể quyết định là cá nhân mình sẽ đứng ra kiềm chế những tác động tiêu cực của nhân vật này, để anh ta không đi đầu độc cả một nền văn hóa công ty. Cũng tốt thôi, nhưng đừng quên: bạn chỉ có thể bắt cả xe chờ đợi một mình anh ta thôi, đừng nhân nhượng tất cả mọi người.

[17]. Rối loạn lưỡng cực: Một chứng bệnh tâm thần, trong đó người bệnh thường trải qua hai trạng thái đối nghịch nhau. Họ có thể

trải qua thời kỳ sung mãn một vài ngày hoặc vài tuần rồi rơi vào chu kỳ trầm cảm. (N.D)

18. Terrell Owens: cầu thủ bóng bầu dục tài giỏi nhưng cũng lập dị không kém. Anh là một trong những cầu thủ giỏi nhất lịch sử giải NFL và giữ nhiều kỷ lục của giải đấu sau 15 mùa bóng. Tuy nhiên cá tính mạnh mẽ và lập dị của cầu thủ này khiến cho T.O (biệt danh của Terrell Owens) không ở lại được đội bóng nào quá lâu và thường xuyên dính án phạt của Ban tổ chức giải đấu. (B.T)

19. Dennis Rodman: cầu thủ bóng rổ lắm tài nhiều tật người Mỹ. Khởi đầu sự nghiệp vào năm 1986, Rodman đã 5 lần giành chức vô địch NBA, 7 lần nhận được danh hiệu Vua bắt bóng bật bảng của giải và 2 lần được tôn vinh là Cầu thủ phòng ngự xuất sắc nhất. Nhưng Rodman cũng nhiều lần làm khổ đội bóng của mình khi có hành vi bạo lực với đối thủ và trọng tài. Ngoại hình của Rodman cũng rất khác người với mái tóc được nhuộm sặc sỡ, nhiều hình xăm và cơ thể xỏ khoen khắp nơi. (B.T)

NHỮNG NGƯỜI GIÀ

Công ty non trẻ của bạn đang làm ăn tốt và rất tiến triển thì có ý kiến từ Hội đồng quản trị rằng:

- Anh cần tuyển dụng những lãnh đạo cao cấp, đã từng có kinh nghiệm dày dạn để đưa công ty lên một tầm cao mới.
- Thật sao? Bây giờ đã phải lúc chưa? Nếu rồi, thì tôi phải bắt đầu từ đâu đây? Và khi đã có họ trong tay rồi, thì tôi cần phải làm gì với họ đây? Mà tôi làm thế nào để biết được họ có làm tốt nhiệm vụ của mình hay không?

Có lẽ câu hỏi đầu tiên xuất hiện trong đầu bạn là: "Tại sao tôi lại cần nhân sự cấp cao làm gì? Liệu họ có phá hỏng cả cái nền văn hóa của công ty này đi bằng những trang phục sang chảnh, bằng những tham vọng chính trị và bằng cả cái yêu cầu phải về nhà đúng giờ để quây quần với gia đình của họ hay không?" Ở một góc độ nào đó thì câu trả lời cho tất cả những câu hỏi trên là "Có" - và đây là lý do tại sao cần phải đặt ra câu hỏi này một cách nghiêm túc. Tuy nhiên, kinh nghiệm phù hợp vào thời điểm phù hợp đôi khi lại mang đến sự khác biệt như sự khác biệt giữa phá sản và thành công vậy.

Chúng ta hãy quay trở lại với câu hỏi đầu tiên: Tại sao cần tuyển dụng nhân sự cấp cao? Câu trả lời ngắn gọn là: Thời gian. Là một công ty công nghệ mới thành lập, thì từ ngày đầu tiên hoạt động cho đến ngày cuối cùng, bạn sẽ luôn luôn ở trong trạng thái chạy đua gay gắt với thời gian. Các công ty công nghệ non trẻ đều có vòng đời rất ngắn. Sau một thời gian thì ngay cả những ý tưởng xuất sắc nhất cũng trở thành dở tệ. Facebook sẽ ra sao nếu Zuckerberg mới khởi sự ngay tuần trước thôi? Chúng tôi chào bán Netscape ra công chúng khi công ty mới vẻn vẹn 15 tháng tuổi. Chỉ cần làm việc đó chậm hơn sáu tháng, thì chúng tôi đã muộn màng vì thị trường đã xuất hiện thêm tới 37 công ty khác rồi. Ngay cả khi trên thị trường chưa có đối thủ nào ra tay trước bạn,

thì dù bạn có mục tiêu cao cả đến đâu, phần lớn các nhân viên đều sẽ mất dần đi niềm tin sau khi lao vào làm việc trong năm, sáu năm trời mà không thấy tăm hơi của cái mục tiêu đó đâu cả. Tuyển dụng những người từng có kinh nghiệm thực hiện những việc bạn dự định làm có thể giúp rút ngắn đáng kể thời gian thành công của bạn đấy.

Nhưng này các vị CEO, hãy cảnh giác nhé: tuyển dụng nhân sự cấp cao vào một công ty non trẻ cũng hàm chứa cả rủi ro lẫn cơ hội giống như việc một vận động viên dùng thuốc tăng lực vậy. Nếu suôn sẻ, bạn sẽ vươn đến những tầm cao mới. Và nếu mọi việc trật lất, bạn sẽ tụt dốc không phanh đấy.

Để bảo đảm mọi chuyện suôn sẻ, thì nếu bạn định tuyển một nhân sự cấp cao, hãy đừng tìm đến những lý do trừu tượng chung chung như "cần có sự giám sát chặt chẽ" hay muốn xây dựng một "công ty thực thụ". Định nghĩa mơ hồ về mục tiêu tìm kiếm có thể dẫn đến những kết quả tồi tệ và theo tôi, lý do đúng đắn để tuyển dụng một nhân sự cấp cao là thu thập kiến thức và kinh nghiệm trong một lĩnh vực cụ thể.

Chẳng hạn, bạn là thành viên sáng lập công ty và chuyên môn của bạn là về kỹ thuật, thì hẳn là bạn không nắm rõ cách thiết kế một kênh bán hàng tầm cỡ quốc tế, xây dựng một thương hiệu bất khả chiến bại, hay phát hiện và thương lượng những cơ hội phát triển kinh doanh. Và trong trường hợp này, nếu tuyển dụng được một nhân sự cấp cao tầm cỡ thế giới, thì bạn sẽ tăng tốc đáng kể cho công cuộc tìm kiếm thành công trong những lĩnh vực này.

Để quyết định nên sử dụng kinh nghiệm bên ngoài hay thăng chức cho nhân viên trong công ty, hãy tự tìm hiểu xem bạn nghĩ kiến thức bên ngoài hay kiến thức nội bộ là phù hợp với vị trí cần tuyển dụng. Chẳng hạn, với các vị trí quản lý kỹ thuật, thì kiến thức toàn diện về mã code cũng như về đội ngũ nhân viên kỹ thuật thường sẽ quan trọng và khó nắm bắt hơn kiến thức về cách điều hành đội ngũ nhân viên kỹ thuật có quy mô lớn. Do đó, trong trường hợp này, kiến thức trong nội bộ tổ chức của bạn sẽ có thể có giá trị hơn kiến thức bên ngoài đưa tới.

Nhưng nếu bạn muốn tìm người bán được sản phẩm cho các công ty lớn, thì phương án ngược lại mới phát huy hết tác dụng. Thấu hiểu tâm tư tình cảm của khách hàng tiềm năng, hiểu rõ các xu hướng văn hóa của họ, biết cách tuyển dụng và điều hành những con người phù hợp ở những khu vực khác nhau trên thế giới để tối đa hóa doanh số bán hàng - đây lại là những kiến thức hữu ích

hơn rất nhiều so với những kiến thức chuyên sâu về sản phẩm và văn hóa của riêng công ty bạn. Đây cũng chính là lý do tại sao khi vị quản lý phòng kỹ thuật được thăng chức, anh ta thường đảm nhiệm rất tốt vai trò mới của mình, còn khi vị quản lý phòng kinh doanh được thăng chức, anh ta lại hầu như luôn gặp thất bại. Bạn hãy tự đặt cho mình câu hỏi: "Mình đánh giá kiến thức bên trong hay bên ngoài cao hơn cho vị trí này?" - câu hỏi này sẽ giúp bạn xác định được rằng mình nên tìm kiếm kinh nghiệm ở những vị dày dạn kinh nghiệm hay sự mới mẻ.

SAU KHI TUYỂN DỤNG

Như tôi có đề cập trong các phần "Tại sao lại khó đưa lãnh đạo các công ty lớn vào điều hành các công ty nhỏ?" và "Tuyển dụng lãnh đạo: Cách tuyển nhân tài cho một vị trí mà bạn chưa có kinh nghiệm", việc tuyển dụng nhân sự cấp cao có thể mang lại rất nhiều rủi ro.

Một nhiệm vụ khó khăn không kém là làm sao để quản lý họ một cách hiệu quả sau khi tìm được họ. Các nhân sự cấp cao thường đem đến những thách thức như sau:

- Họ mang đến nền văn hóa riêng. Họ sẽ mang theo những thói quen, cách giao tiếp và các giá trị từ công ty đã nuôi dưỡng họ, và khó mà bảo đảm được rằng tất cả những cái đó đều ăn khớp một cách hoàn hảo vào môi trường công ty bạn.
- Họ biết cách vận hành hệ thống. Do xuất thân từ những môi trường doanh nghiệp lớn hơn, nên họ thường nắm được những kỹ năng giúp họ hoạt động hiệu quả trong những môi trường đó. Và các kỹ năng này đôi khi lại mang tính chính trị và xa lạ với môi trường công ty bạn.
- Bạn không rành công việc như họ. Mà thực ra, bạn tuyển họ về chính vì bạn không biết làm công việc đó. Vậy thì bạn làm thế nào để có thể khiến họ chịu trách nhiệm làm thật tốt công việc của mình?

Nhằm tránh khả năng làm tha hóa nền văn hóa nội bộ như đã đề cập ở trên, bạn cần để ý tới những vấn đề trên, từ đó đưa ra những biện pháp xử lý phù hợp để kiểm soát tình hình.

Trước tiên, bạn cần yêu cầu họ phải tuân thủ nề nếp văn hóa ở công ty. Họ đến từ những nền văn hóa khác, ở các công ty khác - chuyện đó cũng tốt thôi. Và cũng đúng là có thể một số nền văn hóa đó còn tiên tiến hơn nền văn hóa ở công ty bạn. Nhưng đây là

công ty bạn, là nền văn hóa của bạn và là cách thức kinh doanh của chính bạn. Đừng để kinh nghiệm của họ lấn át bạn trong vấn đề này; hãy kiên quyết đi theo những quy định và nề nếp văn hóa của mình. Nếu bạn muốn mở rộng nền văn hóa của mình, đưa vào đó những luồng tư tưởng mới mẻ - không sao cả, nhưng hãy làm một cách dứt khoát chứ đừng làm theo kiểu "lờ lờ nước hến". Tiếp đến, hãy cảnh giác với những chiến thuật có động cơ chính trị và đừng dung thứ cho những thứ như vậy.

Nhưng có lẽ điều quan trọng hơn cả là, hãy đặt ra một tiêu chuẩn làm việc thật cao và rõ ràng. Nếu muốn xây dựng một công ty có tầm cỡ thế giới, thì hiển nhiên bạn phải có những nhân viên tầm cỡ thế giới trong tay rồi. Vậy nên, chỉ cần tìm người làm được việc gì đó giỏi hơn bạn là chưa đủ đâu, bởi vì bạn là người không có chuyên môn trong lĩnh vực đó - và đó là lý do tại sao bạn lại muốn tuyển dụng họ.

Nhớ đừng đặt ra một tiêu chuẩn thấp chỉ bởi vì bạn chưa biết cách xác định như thế nào là tiêu chuẩn tốt. Chẳng hạn, tôi từng gặp rất nhiều vị CEO trẻ tuổi hào hứng về năng lực marketing và PR của công ty họ - chả là họ được nghe báo chí nói những điều rất thú vị về buổi ra mắt công ty. Nhưng thu phục được cánh báo chí đâu phải là một tiêu chuẩn PR gì cao sang. Bất kỳ ai cũng có thể khiến các phóng viên viết những điều hay ho về một công ty mới thành lập. Và chỉ có những chuyên gia PR đẳng cấp thế giới mới có thể đương đầu nổi với những công ty đã trải qua giai đoạn "sơ sinh" để bước vào tuổi "vị thành niên" nổi loạn. Những chuyên gia PR đẳng cấp thế giới có thể lật ngược những thông tin tiêu cực về công ty. Họ cũng có thể trổ tài để biến thau thành vàng - một công việc đòi hỏi mối quan hệ lâu dài, tin tưởng lẫn nhau và sự thấu hiểu sâu sắc, cùng với đó là sự tin tưởng trong việc sử dụng cả hai yếu tố trên một cách hợp lý. Mà những chuyên gia PR non tay thì không có bất kỳ điều gì trong số cả ba phẩm chất đó.

Một phương pháp tuyệt vời để đặt ra tiêu chuẩn cao là phỏng vấn những người đã lập nên những kỳ tích trong lĩnh vực của họ. Hãy tìm hiểu xem tiêu chuẩn của họ là gì rồi ứng dụng vào chính công ty bạn. Sau khi đã xác định được một tiêu chuẩn làm việc cao và khả thi, hãy áp dụng nó cho các lãnh đạo của mình, dù là bạn không biết họ có thể làm gì để đáp ứng được cái tiêu chuẩn đó. Nhiệm vụ của bạn không phải là tìm cách xây dựng một thương hiệu tuyệt vời, chiếm thế thượng phong trên thị trường bằng một thương vụ đình đám, hay đạt được mục tiêu doanh số tưởng chừng như phi thực tế - đó là nhiệm vụ của họ, là lý do khiến bạn trả lương thưởng cho họ.

Cuối cùng, người lãnh đạo mới của bạn cần phải thể hiện được nhiều điều hơn là chỉ chăm chú đạt cho bằng được mục tiêu đã đề ra. Anh ta cần phải toàn diện và hòa mình vào công ty. Bill Campbell đã xây dựng được một phương pháp rất hữu dụng để đánh giá các lãnh đạo một cách công bằng. Ông chia nhỏ hiệu quả công việc thành bốn khía cạnh khác nhau như sau:

1. Kết quả đạt được so với chỉ tiêu đặt ra. Sau khi bạn đã đặt ra được một tiêu chuẩn cao, hãy đánh giá chất lượng công việc của người lãnh đạo bằng chính tiêu chuẩn đó.
2. Quản lý. Cho dù người lãnh đạo đã xuất sắc hoàn thành các mục tiêu đặt ra cho mình, nhưng điều đó không có nghĩa là anh ta cũng đồng thời xây dựng được một đội ngũ nhân sự cấp dưới giỏi và trung thành. Do đó, cần phải đánh giá cả hiệu quả quản lý của anh ta nữa, ngay cả khi anh ta hoàn thành được mục tiêu.
3. Sáng tạo. Một lãnh đạo hoàn toàn có thể đạt được mục tiêu của một quý trước mắt và không cần để ý tới tương lai ra sao. Chẳng hạn, để đạt được mục tiêu về tính năng sản phẩm theo đúng thời hạn đã cho, vị quản lý phòng kỹ thuật có thể vẽ ra một cấu trúc dở tệ, không sống sót nổi tới lần phát triển sản phẩm tiếp theo. Vì thế, bạn cần phải chú ý đến từng chi tiết vận hành chứ không chỉ ngồi đọc kết quả thực hiện là xong.
4. Phối hợp cùng đồng nghiệp. Có thể thoạt nghe thì khó hiểu, song người lãnh đạo phải biết cách giao tiếp, hỗ trợ đồng nghiệp cũng như biết cách điều khiển nhân viên dưới quyền để họ thực hiện đúng những yêu cầu được giao. Hãy nhớ đánh giá lãnh đạo ở cả khía cạnh này nữa nhé.

CHÀ, THẾ LÀ BẠN ĐÃ BÁN ĐI LINH HỒN CỦA MÌNH RỒI ĐẤY NHÉ!

Việc tuyển dụng vị trí lãnh đạo cấp cao đầu tiên trong công ty có điểm gì đó tương tự như việc bạn đã bán đi linh hồn của mình và nếu không cẩn thận, bạn có thể phải đối mặt với cái kết cục đáng buồn là bán đi cả linh hồn của công ty. Nhưng nếu muốn tay trắng dựng nên cơ đồ, thì bạn phải chấp nhận rủi ro và phải giành chiến thắng trong cuộc chạy đua với thời gian. Nói như thế có nghĩa là bạn phải tập hợp được về tay mình những tài năng, những kiến thức và kinh nghiệm xuất sắc nhất, ngay cả khi điều đó buộc bạn phải đối mặt với sự phức tạp của một môi trường đa dạng hóa về tuổi tác.

TRAO ĐỔI CÁ NHÂN TRỰC TIẾP.

Sau bài viết đầu tiên của tôi về các cuộc trao đổi cá nhân, tôi nhận được vô số phản hồi. Khoảng một nửa trong số đó phản đối tôi, họ nói rằng tôi không nên chú ý nhiều tới chuyện này, bởi các cuộc gặp cá nhân đều vô bổ. Nửa còn lại thì muốn tôi hướng dẫn thêm về cách thực hiện các cuộc gặp này sao cho hiệu quả hơn. Với riêng tôi thì có vẻ như cả hai nhóm đang bàn về hai mặt của cùng một vấn đề.

Có lẽ trọng trách điều hành lớn nhất của một CEO là thiết kế và vận hành một cơ chế giao tiếp cho toàn công ty. Cơ chế này có thể bao gồm thiết kế tổ chức, các cuộc họp, các quy trình, email, phản biện và thậm chí là cả các cuộc trao đổi cá nhân trực tiếp với quản lý và nhân viên. Nếu không có một cơ chế giao tiếp hiệu quả, thì các thông tin và ý tưởng sẽ ứ đọng lại một chỗ và công ty bạn sẽ dần trở thành môi trường làm việc tồi tệ. Tuy có thể xây dựng được một cơ chế giao tiếp tốt mà không cần đến những cuộc gặp gỡ cá nhân, nhưng trong đa phần trường hợp thì các cuộc gặp này lại tạo thành một cơ chế truyền bá thông tin và ý tưởng hiệu quả trong suốt toàn công ty và bạn nên đưa nó vào làm một hợp phần trong quá trình xây dựng cơ chế giao tiếp.

Nhìn chung, những người có cái nhìn thiếu thiện cảm về các cuộc gặp cá nhân đều từng là nạn nhân của những cuộc gặp kiểu này nhưng được thực hiện một cách vụng về. Điểm mấu chốt để tạo được một cuộc gặp cá nhân tốt là bạn phải hiểu rằng đây là cuộc gặp gỡ của nhân viên, chứ không phải của lãnh đạo. Đây là hình thức gặp mặt tự do để bàn về tất cả những vấn đề cấp bách, những ý tưởng sáng chói, hay những rắc rối kinh niên vốn không phù hợp để trình bày trong các báo cáo hiện trạng, email, hay các hình thức giao tiếp khác đang lưu hành trong công ty.

Nếu bạn là một nhân viên, thì làm thế nào để bạn lấy được ý kiến nhận xét của quản lý về một ý tưởng thú vị nhưng chưa hoàn

thiện mà không bị đem ra làm trò cười? Làm thế nào để chỉ ra rằng một đồng nghiệp khó hợp tác đang làm cản trở tiến độ công việc của bạn? Làm thế nào để được công ty hỗ trợ khi bạn yêu công việc mình đang làm nhưng đời sống cá nhân lại đang gặp trục trặc? Bạn dùng một bản báo cáo hiện trạng ư? Hay gửi email? Hay gửi thư khiếu nại? Vậy đấy, trong những trường hợp như vậy - cũng như trong các trường hợp khác cần thảo luận - thì các cuộc gặp mặt cá nhân đều đóng một vai trò đắc lực.

Nếu bạn thích cái gì cũng phải có đầu có đuôi, thì hãy yêu cầu nhân viên tự đặt ra lịch trình cần thảo luận và gửi cho bạn trước khi tiến hành gặp gỡ. Như vậy, người nhân viên có thể hoãn cuộc họp nếu không có gì cấp bách, đồng thời điều đó cũng thể hiện cho nhân viên thấy rằng đây là cuộc họp của chính mình và thời lượng nhiều hay ít là tùy thuộc vào sự chủ động của họ. Và vì đây là cuộc gặp của nhân viên, cho nên vị quản lý chỉ nên dành 10% nói và 90% lắng nghe - và xin lưu ý với các bạn là phần lớn các cuộc gặp trực tiếp hiện nay đều đi theo hướng ngược lại.

Vị quản lý không có trách nhiệm phải xây dựng nội dung cần thảo luận hay phải nói gì nhiều trong cuộc họp, tuy vậy, anh ta phải rút ra được các vấn đề chính mà người nhân viên đó đang gặp phải và điều này càng trở nên quan trọng hơn đối với những nhân viên có tính cách hướng nội. Nếu bạn là quản lý phòng kỹ thuật, thì bạn cần có kỹ năng vạch ra các vấn đề.

Dưới đây là một số câu hỏi mà tôi thấy hữu ích khi sử dụng trong các cuộc gặp mặt cá nhân:

- Nếu có thể cải thiện điều gì đó, thì chúng ta nên làm như thế nào?
- Đâu là vấn đề quan trọng nhất trong tổ chức của chúng ta hiện giờ? Tại sao lại như vậy?
- Có điều gì không thoải mái khi làm việc ở đây?
- Ai là người hay gây rắc rối trong công ty? Ai là người mà anh/chị ngưỡng mộ?
- Nếu ở vào địa vị tôi, anh/chị sẽ thực hiện những thay đổi gì?
- Có điều gì anh/chị không thích ở sản phẩm của công ty?
- Đâu là cơ hội tuyệt vời nhất mà chúng ta đang bỏ lỡ?
- Có việc gì mà chúng ta chưa làm nhưng nên làm ngay không?
- Anh/chị có cảm thấy thoải mái khi làm việc ở đây không?

Cuối cùng, điều quan trọng nhất ở đây là những ý tưởng tốt nhất, những rắc rối lớn nhất và những vấn đề cá nhân căng thẳng nhất

- tất cả đều tìm được đường đến với những người có khả năng xử lý chúng. Các cuộc gặp cá nhân trực tiếp là phương pháp đã được kiểm chứng để thực hiện được nhiệm vụ đó, nhưng nếu bạn có phương pháp khác tốt hơn thì hãy cứ làm nhé.

LẬP TRÌNH VĂN HÓA CÔNG TY

Hễ cứ hỏi 10 nhà sáng lập công ty thế nào là văn hóa công ty thì hẳn bạn sẽ nhận được 10 câu trả lời khác nhau, rằng nó là cách thiết kế văn phòng, là loại bỏ những người không phù hợp, là các giá trị, là niềm vui trong công việc, là sự thống nhất, là tìm kiếm những người đồng lòng đồng dạ, là cái gì đó như sự sùng bái.

Vậy thì văn hóa là gì? Nó có quan trọng không? Nếu có, thì bạn nên đầu tư bao nhiêu thời gian cho nó?

Chúng ta hãy bắt đầu bằng câu hỏi thứ hai trước. Nhiệm vụ trọng yếu của bất kỳ công ty công nghệ nào mới khai sinh là xây dựng được một sản phẩm ưu việt hơn ít nhất là mười lần so với các sản phẩm cùng loại đang xuất hiện trên thị trường. Tốt gấp hai hay ba lần vẫn chưa đủ để người tiêu dùng có thể ào ạt đổ xô sang dùng sản phẩm mới của bạn. Nhiệm vụ quan trọng thứ hai là phải chiếm lĩnh thị trường. Biết đâu công ty bạn không phải là công ty duy nhất biết cách làm ra sản phẩm tốt gấp mười lần, vì thế, bạn cần phải chiếm lĩnh thị trường trước khi người khác kịp làm điều đó. Chẳng dễ gì mà làm ra được sản phẩm nào tốt hơn gấp mười lần so với đối thủ cạnh tranh, vậy nên việc đánh bật sản phẩm mới khó khăn hơn rất nhiều so với việc đánh bật sản phẩm cũ.

Nếu không làm được cả hai việc trên, thì nền văn hóa công ty bạn cũng chẳng có lấy một xu giá trị. Thế giới hiện nay nhan nhản những công ty có nền văn hóa tầm cỡ thế giới mà vẫn phá sản đấy thôi. Văn hóa không tạo nên công ty được đâu bạn à!

Vậy thì tại sao chúng ta lại phải bận tâm về nó làm gì? Có ba lý do như sau:

1. Nền văn hóa có giá trị xét ở khía cạnh nó có thể giúp bạn đạt được những mục tiêu trên.
2. Khi công ty phát triển, nền văn hóa giúp bạn bảo tồn những giá trị cốt lõi, biến công ty trở thành môi trường làm việc tốt

hơn và giúp công ty hoạt động tốt hơn nữa trong tương lai.
3. Và lý do quan trọng nhất, sau khi bạn và các đồng nghiệp dốc lòng xây dựng một công ty thành công, thì thật là thảm kịch biết bao nếu nền văn hóa của cái công ty đó lại khiến bạn không còn muốn đến đó làm việc nữa!

XÂY DỰNG VĂN HÓA CÔNG TY

Khi nói đến nền văn hóa công ty, tôi không có ý chỉ những hoạt động quan trọng khác như các giá trị của công ty và sự hài lòng của nhân viên. Cụ thể ở đây, tôi muốn nói đến việc thiết kế một phong cách làm việc để giúp:

- Phân biệt bạn với các công ty đối thủ
- Bảo đảm sự tồn tại của những giá trị hoạt động thiết yếu, chẳng hạn như làm hài lòng khách hàng hay tạo ra những sản phẩm tuyệt hảo.
- Giúp xác định những nhân viên phù hợp để thực hiện sứ mệnh của công ty.

Văn hóa mang nhiều ý nghĩa khác nhau trong những bối cảnh khác nhau, nhưng ở đây chúng ta chỉ xét đến những yếu tố trên mà thôi.

Khi bắt tay vào xây dựng và thực thi nền văn hóa công ty, bạn hãy lưu ý rằng nó không phải là thứ được xây dựng cùng với hệ thống tổ chức của công ty. Văn hóa là thứ cần được phát triển theo thời gian, dựa trên hành vi của bạn và các nhân viên ban đầu của công ty. Do đó, hãy tập trung vào một lượng nhỏ những điểm thiết kế văn hóa có tác động tới một lượng lớn hành vi của công ty trong một thời gian dài.

Trong cuốn sách bán chạy có tựa đề Xây dựng để trường tồn, Jim Collins cho biết, một trong những điểm chung của những công ty có truyền thống hoạt động lâu dài là "một nền văn hóa sùng bái". Cách diễn đạt này có vẻ khó hiểu, bởi nó tuồng như ám chỉ rằng bạn sẽ thành công trên lĩnh vực văn hóa, nếu nền văn hóa của bạn đủ dị hợm và bạn đủ điên rồ.

Điều đó cũng có phần nào liên quan đến sự thật, song không hẳn là đúng. Trên thực tế, Collins đã đúng khi nói rằng một nền văn hóa được xây dựng phù hợp thường là một nền văn hóa sùng bái, nhưng đó không phải là nguyên tắc ban đầu khi bắt tay vào xây dựng nền văn hóa. Bạn không cần phải vò đầu bứt tóc để nghĩ cách làm sao cho công ty của bạn càng kỳ dị trong mắt người

ngoài càng tốt. Nhưng bạn cần phải nghĩ cách động viên khích lệ để có thể thay đổi lề lối làm việc thường ngày của mọi người.

Lý tưởng nhất thì một điểm thiết kế văn hóa phải là một điểm dễ thực hiện nhưng lại có hiệu quả hành vi lâu dài, mà chìa khóa để thực hiện cơ chế kiểu này là giá trị gây sốc. Nếu bạn đưa vào nền văn hóa công ty một yếu tố nào đó có tác động gây gián đoạn tới nỗi nó luôn kích thích sự trao đổi trong công ty, thì nó sẽ làm thay đổi hành vi. Như những gì chúng ta học được trong cuốn tiểu thuyết Bố già, khi bạn lịch sự yêu cầu một ông bầu Hollywood tạo công ăn việc làm cho ai đó thì ông ta chẳng thèm đáp lời. Nhưng cứ thử đặt một cái đầu ngựa chết lên giường ông ta xem, thế nào mà anh chàng kia chẳng có được việc làm. Sốc là một cơ chế thay đổi hành vi tuyệt vời.

Dưới đây là ba ví dụ:

Bàn làm việc làm từ cửa ra vào. Ngay từ ban đầu, Jeff Bezos, nhà sáng lập kiêm CEO của Amazon.com, đã hình dung ra một công ty kiếm tiền bằng cách tạo ra giá trị - chứ không phải rút đi giá trị - cho khách hàng. Để làm được điều đó, công ty của ông cần phải dẫn đầu trường kỳ cả về giá cả và dịch vụ khách hàng, mà như thế có nghĩa là không được phí phạm tiền của. Lẽ ra Jeff sẽ phải mất hàng năm trời để kiểm tra từng khoản chi tiêu và phạt tất cả những người lãng phí, nhưng thay vào đó, ông lại quyết định đưa yếu tố tiết kiệm vào nền văn hóa công ty. Và ông thực hiện điều đó bằng một cơ chế hết sức đơn giản: Mua những cánh cửa được bán với giá rẻ ở hệ thống đồ nội thất Home Depot rồi đóng thêm chân vào làm bàn cho các nhân viên ở Amazon. Những chiếc bàn làm từ cánh cửa này không hẳn là hiệu quả về mặt lao động và chúng cũng lạc điệu so với một công ty có giá trị vốn hóa thị trường lên tới 100 triệu đô la như Amazon.

Và khi một nhân viên mới tuyển sửng sốt hỏi lý do tại sao mình phải làm việc trên một chiếc bàn tạm bợ, ráp từ những đồ bỏ đi ở cửa hàng nội thất, thì câu trả lời trăm lần như một là: "Chúng ta phải tận dụng từng cơ hội nhỏ để tiết kiệm tiền, để có thể mang đến cho khách hàng những sản phẩm tuyệt vời nhất với mức giá thấp nhất". Nếu bạn không thích ngồi làm việc trên một chiếc bàn làm từ cửa, vậy thì bạn cũng chẳng ở lại lâu ở Amazon được đâu.

Mười đô la một phút. Khi chúng tôi bắt đầu xây dựng Andreessen Horowitz, Marc và tôi muốn cả công ty dành sự tôn trọng lớn cho các nghiệp chủ. Cả hai chúng tôi đều nhớ rõ quá trình khởi dựng một công ty gian nan về mặt tâm lý như thế nào. Chúng tôi muốn

tất cả mọi người phải ghi nhớ một sự thật rằng, nếu ví một cuộc khởi nghiệp như mối hợp tác "thịt-và-trứng"[20], thì chúng tôi là "gà", còn những nghiệp chủ là "heo": chúng tôi chỉ là những kẻ tham gia, còn những nghiệp chủ phải hy sinh bản thân họ vì sự nghiệp. Chúng tôi nghĩ một trong những cách để truyền đạt tinh thần tôn trọng đó là phải luôn luôn có mặt đúng giờ trong những cuộc họp với các nghiệp chủ. Thay vì bắt những nghiệp chủ ấy phải chờ đợi ở hành lang công ty suốt 30 phút trong khi chúng tôi tham dự những công việc quan trọng hơn giống như nhiều nhà đầu tư mạo hiểm mà chúng tôi từng gặp, thì chúng tôi muốn nhân viên của mình phải đúng giờ, sẵn sàng và thật tập trung. Không may là bất cứ ai từng đi làm cũng biết rằng nói thì dễ, làm mới khó.

Do đó để áp đặt cách cư xử đúng đắn lên toàn bộ nhân viên, chúng tôi bắt đầu áp dụng một hình phạt 10 đô la/phút cho bất cứ ai đi trễ trong một cuộc họp với nghiệp chủ. Vậy chuyện gì sẽ xảy ra nếu như bạn đang có việc hệ trọng và sẽ đi trễ 10 phút? Không sao, chỉ cần đem 100 đô la tới buổi họp và nộp phạt, thế là xong. Cứ mỗi khi có một nhân viên mới được tuyển vào công ty, anh ta lại thấy quy định này thật sốc, và nhờ đó chúng tôi mới có cơ hội giải thích tường tận lý do chúng tôi tôn trọng các nghiệp chủ. Nếu như trong mắt bạn xem một nghiệp chủ không bằng các nhà đầu tư mạo hiểm thì xin lỗi, chúng tôi không có chỗ cho bạn tại Andreessen Horowitz.

Di chuyển nhanh và phá vỡ quy tắc. Mark Zuckerberg rất coi trọng sự sáng tạo và anh cũng tin rằng sáng tạo vĩ đại đòi hỏi những rủi ro vĩ đại đi kèm. Vì vậy, trong những ngày đầu của Facebook, anh đã nghĩ ra một phương châm làm việc gây sốc: Di chuyển nhanh và phá vỡ quy tắc. Coi kìa, vị CEO này muốn bảo chúng ta phá vỡ quy tắc! Có thật không vậy? Một phương châm táo bạo đến vậy buộc mọi người phải dừng lại mà suy nghĩ. Và trong lúc nghĩ, họ nhận thấy rằng nếu bạn di chuyển nhanh và sáng tạo, thì hẳn là bạn phải làm đổ vỡ thứ gì đó rồi.

Nếu bạn băn khoăn: "Mình có nên thử làm phương pháp đột phá này không? Nó sẽ có hiệu quả thật tuyệt, nhưng cũng có thể gây ra những rắc rối trong một thời gian ngắn trước mắt". Thì bạn có câu trả lời rồi đấy. Nếu bạn muốn trở thành người làm gì cũng đúng chứ không muốn sáng tạo, thì bạn không hợp với nền văn hóa ở Facebook đâu.

Trước khi tìm kiếm liệu pháp sốc cho công ty bạn, hãy chắc chắn rằng cơ chế đó ăn rơ với các giá trị của công ty. Chẳng hạn, Jack

Dorsey ở Square sẽ không đời nào chịu lấy cửa làm ghế, vì rằng ở Square, thiết kế lộng lẫy quan trọng hơn tiết kiệm. Khi bước vào văn phòng của Square, bạn có thể nhận thấy họ coi trọng thiết kế đến nhường nào.

TẠI SAO MANG CHÓ ĐI LÀM VÀ TẬP YOGA Ở NƠI LÀM VIỆC LẠI KHÔNG PHẢI LÀ VĂN HÓA?

Ngày nay, các công ty mới thành lập sẵn sàng làm đủ trò để tạo nét khác biệt cho riêng mình và họ nghĩ ra nhiều ý tưởng xuất sắc, độc đáo, hay kỳ dị, nhưng phần đa trong số đó đều sẽ không giúp kiến tạo nên văn hóa công ty. Vâng, các buổi tập yoga có thể giúp công ty bạn trở thành một môi trường làm việc tốt đối với những người thích yoga, chúng cũng có thể là hoạt động xây dựng tinh thần nhóm rất hiệu quả nữa. Tuy vậy, đó không phải là văn hóa. Nó sẽ không thiết lập nên một giá trị cốt lõi giúp thúc đẩy và quảng bá kinh doanh lâu dài. Nó không có mối liên quan cụ thể nào với các mục tiêu kinh doanh mà bạn đang hướng tới cả. Yoga chỉ là một lợi ích ngẫu nhiên mà thôi.

Ái chà, có người mang con chó bull đi làm kìa! Thông điệp rút ra ở đây là: những người yêu động vật cũng được chào đón, hoặc nhân viên có thể sống theo cách họ muốn ở nơi làm việc. Thông điệp này có thể truyền tải một số giá trị xã hội, nhưng nó không liên can gì tới việc tạo nên nét khu biệt cho công ty bạn cả. Công ty giỏi là công ty biết trân trọng nhân viên. Các lợi ích là tốt, nhưng chúng không phải là văn hóa.

ĐIỂM MẤU CHỐT

Trong phần sau ("Andreessen Horowitz đánh giá các vị CEO như thế nào"), tôi sẽ miêu tả kỹ hơn về nhiệm vụ của một CEO: biết cần phải làm gì và khiến công ty thực hiện ý muốn của mình ra sao. Việc thiết kế một nền văn hóa công ty phù hợp sẽ giúp bạn điều khiển được công ty thực hiện những mong muốn của mình trong những khía cạnh quan trọng trong một thời gian dài.

20. "Thịt-và-trứng": nguyên văn là "bacon-and-egg", vốn là tên một món ăn sáng nổi tiếng của người Mỹ. Có một câu chuyện ngụ ngôn trong kinh doanh kể rằng Gà đề nghị hợp tác cùng Heo để mở một nhà hàng chuyên bán món ăn này, trong đó Gà sẽ sản xuất trứng còn Heo sẽ góp thịt. Sau một hồi suy nghĩ, Heo quyết định từ chối vì nếu làm thế, nó sẽ phải hy sinh mạng sống, còn Gà thì chỉ cần đẻ trứng mà thôi. (B.T)

LOẠI BỎ YẾU TỐ HUYỀN BÍ KHI THAY ĐỔI QUY MÔ CÔNG TY

Nếu muốn xây dựng một công ty lớn, thì sẽ có lúc bạn phải thay đổi quy mô công ty. Những người làm việc trong các công ty mới khởi sự thường nói về sự kỳ diệu khi chỉ một vài người mà đã tay không dựng nên nào Google, nào Facebook. Nhưng xin bạn nhớ cho, hiện giờ Google có tới hai mươi nghìn nhân viên, còn Facebook có trên một nghìn năm trăm người. Vậy, nếu bạn muốn làm nên một điều gì đó trọng đại, chắc chắn bạn sẽ phải học cái kỹ nghệ tinh xảo khi thay đổi quy mô của một tổ chức con người.

Khi nói đến chuyện thay đổi quy mô, Hội đồng quản trị các công ty thường sẽ có hai lời khuyên cho các lãnh đạo như sau:

1. Tìm một cố vấn.
2. Tìm kiếm những lãnh đạo từng kinh qua những cuộc thay đổi quy mô.

Tuy đúng, nhưng những lời khuyên này cũng có một số hạn chế lớn. Thứ nhất, nếu bạn chưa biết gì về việc thay đổi quy mô công ty, thì sẽ rất khó đánh giá được người nào là phù hợp với công việc này. Bạn cứ thử đi tìm một kỹ sư xuất chúng trong khi bản thân lại chưa từng động tay viết một chương trình nào xem! Thứ hai, nhiều nhà đầu tư trong Hội đồng quản trị cũng lại mù tịt về thay đổi quy mô và biết đâu họ lại chỉ mê mẩn những người có kinh nghiệm mà không có kỹ năng cần thiết. Nếu từng làm cho một tổ chức lớn, hẳn bạn cũng biết rằng người có kinh nghiệm điều hành công ty thì nhan nhản, nhưng không phải ai cũng có kỹ năng cần thiết để điều hành một cách hiệu quả.

Lời khuyên này vẫn hữu dụng, nhưng để chọn được cả người cố vấn giỏi và nhân viên cừ, thì cách tốt nhất là hãy học những nguyên tắc cơ bản trước tiên, rồi sau đó bạn sẽ có thể ứng dụng được vô khối các kỹ thuật thay đổi quy mô công ty trong các công

trình nghiên cứu về quản trị.

Ý TƯỞNG CƠ BẢN: NHƯỜNG SÂN MỘT CÁCH MIỄN CƯỠNG

Khi một công ty phát triển quy mô, những việc trước đây vốn dễ dàng thì nay bỗng trở thành những thách thức khó khăn, mà cụ thể là các vấn đề liên quan đến:

- Giao tiếp
- Hiểu biết chung
- Ra quyết định

Để hiểu rõ hơn về khía cạnh này, ta hãy bắt đầu với điều kiện về giới hạn. Bạn hãy hình dung một công ty chỉ có một người vận hành. Người này sẽ kiêm nhiệm mọi khâu, từ viết và kiểm tra code, tới marketing và kinh doanh và anh ta cũng tự quản lý mình nữa. Anh ta hiểu tường tận mọi thứ trong công ty, tự ra mọi quyết định, không cần giao tiếp hay thảo luận với ai và hoàn toàn nhất trí với chính mình. Khi công ty của anh ta phát triển, tình hình tồi tệ đi theo mọi hướng.

Ngược lại, nếu công ty đó không mở rộng, thì nó sẽ không phải là một công ty đúng nghĩa, vì thế thách thức đặt ra ở đây là phải phát triển nhưng hãm đà suy thoái càng chậm càng tốt.

Khái niệm này có nét tương đồng với lối chơi bóng bầu dục. Nhiệm vụ của cầu thủ ở hàng tấn công là bảo vệ tiền vệ trước hàng phòng thủ của đội bạn. Nếu cầu thủ ở hàng tấn công cố giữ sân, thì cầu thủ ở hàng phòng thủ của đội bạn sẽ dễ dàng chạy vòng qua anh ta mà xô ngã tiền vệ. Kết quả là, bài học dành cho các cầu thủ hàng tấn công là hãy từ từ lui bước, hay nhường sân một cách miễn cưỡng. Họ được huấn luyện là phải lui bước và cho phép hàng phòng thủ của đội bạn tiến lên, nhưng họ chỉ được phép nhích từng chút một mà thôi.

Khi phát triển quy mô của công ty, bạn cũng cần phải "miễn cưỡng nhường sân". Những thứ như chuyên môn hóa, cơ cấu tổ chức, vận hành những thể chế phức tạp và áp dụng những thể chế đó vào trong công ty sẽ khiến bạn cảm thấy như đang vượt ra khỏi những hiểu biết thông thường và chất lượng của sự giao tiếp trong công ty sẽ bị ảnh hưởng. Bạn sẽ phải nhượng bộ một phần sân, nhưng nhờ đó bạn sẽ ngăn được công ty của mình bị đẩy vào cảnh hỗn loạn.

CÁCH THỰC HIỆN

Vào thời điểm mà khi việc bổ sung thêm người mới lại có vẻ như khiến cho bạn thêm việc hơn là được san sẻ công việc với người mới đến, lúc đó cầu thủ ở hàng phòng thủ đã chạy vòng quanh bạn và có lẽ đây cũng là lúc bạn cần nhường sân - dù miễn cưỡng.

CHUYÊN MÔN HÓA

Kỹ thuật thay đổi quy mô đầu tiên cần thực hiện là chuyên môn hóa. Trong các công ty mới thành lập, mỗi thành viên đều kiêm nhiệm hàng tá nhiệm vụ khác nhau. Chẳng hạn, các kỹ sư vừa viết code, vừa quản lý hệ thống, lại vừa kiểm tra sản phẩm, rồi còn gánh thêm trọng trách triển khai và vận hành hệ thống nữa. Cách làm việc này phát huy hiệu quả ban đầu bởi vì mỗi người đều biết tường tận về công ty, mà nhu cầu giao tiếp cũng được giảm thiểu; không có những quy trình bàn giao công việc phức tạp, bởi vì chẳng có ai để mà giao việc cả. Khi công ty phát triển, việc bổ sung thêm kỹ sư mới càng lúc càng trở nên khó khăn, bởi vì yêu cầu đào tạo ngày càng đi lên. Có khi tự mình làm còn dễ chịu hơn nhiều so với việc hướng dẫn cho nhân viên mới quen việc. Đây là lúc bạn cần chuyên môn hóa.

Khi phân môn nhân sự và các nhóm theo từng nhiệm vụ cụ thể như nhóm xây dựng, nhóm kiểm tra, nhóm vận hành, bạn sẽ khiến cho tình hình trở nên phức tạp hơn, bởi lẽ các nhóm sẽ cần phải chuyển giao công việc cho nhau, lịch trình của các nhóm sẽ chồng chéo lên nhau và mọi người chú ý đến chuyên môn nhiều hơn là tới những hiểu biết chung. Để làm giảm thiểu tác động của những vấn đề này, bạn có thể sử dụng các chiến thuật như thiết kế tổ chức và quy trình.

THIẾT KẾ TỔ CHỨC

Nguyên tắc đầu tiên của thiết kế tổ chức là tất cả các thiết kế tổ chức đều dở tệ. Với bất kỳ thiết kế nào, bạn đều sẽ gặp phải một tình huống là: giao tiếp ở một số bộ phận sẽ được tối ưu hóa, trong khi giao tiếp ở những bộ phận khác lại suy yếu đi. Chẳng hạn, nếu đặt nhóm quản lý sản phẩm dưới sự bao quát của nhóm tổ chức kỹ sư, thì như vậy tức là bạn đã tối ưu hóa hoạt động giao tiếp giữa nhóm quản lý sản phẩm và nhóm kỹ sư, nhưng lại hy sinh sự giao tiếp giữa nhóm quản lý sản phẩm và nhóm marketing. Kết quả là, ngay sau khi vận hành tổ chức mới, mọi người sẽ nhìn ra những sai lầm trong tổ chức đó và họ đã đúng.

Tuy nhiên, vào thời điểm nào đó, thiết kế nguyên khối của một tổ chức lớn sẽ mất tác dụng và bạn cần phải chẻ nó ra thành từng

nhóm nhỏ. Ở cấp độ cơ bản nhất, bạn sẽ phải bổ nhiệm vị trí quản lý cho mỗi nhóm mà bạn đã phân ban. Chẳng hạn bạn sẽ muốn bổ nhiệm một quản lý phụ trách bộ phận Đảm bảo chất lượng (quality assurance). Sau đó, tình hình trở nên phức tạp hơn. Nhóm quản lý máy chủ và nhóm quản lý máy khách nên tách riêng hay gom tất cả những gì liên quan đến kỹ thuật vào một nhóm? Khi công ty phát triển, bạn sẽ cần phải quyết định xem có nên tổ chức công ty theo chức năng (chẳng hạn: bán hàng, marketing, quản lý sản phẩm, kỹ thuật) hay theo nhiệm vụ - tức mỗi đơn vị kinh doanh tự quản, thực hiện nhiều chức năng khác nhau.

Mục tiêu của bạn ở đây là "so bó đũa chọn cột cờ". Hãy coi thiết kế tổ chức là một cơ chế giao tiếp cho công ty bạn. Nếu bạn muốn mọi người giao tiếp hiệu quả với nhau, thì cách tốt nhất là làm sao để họ cùng nằm dưới sự bao quát của một quản lý. Ngược lại, nhân viên càng ở vị trí xa xôi trong sơ đồ tổ chức thì mức độ giao tiếp của họ càng giảm đi. Thiết kế tổ chức cũng là cơ chế để công ty bạn giao tiếp với thế giới bên ngoài. Chẳng hạn, có thể bạn muốn tổ chức đội ngũ bán hàng theo sản phẩm nhằm tối đa hóa khả năng giao tiếp với từng nhóm sản phẩm, đồng thời tối đa hóa năng lực của đội ngũ bán hàng. Trong trường hợp đó, những khách hàng mua nhiều sản phẩm sẽ cảm thấy phức tạp bởi vì giờ đây, họ phải liên lạc với nhiều nhóm bán hàng khác nhau.

Với tất cả những lưu ý trên, dưới đây tôi xin đưa ra những bước cơ bản trong quá trình thiết kế tổ chức:

1. Xác định những gì cần giao tiếp. Hãy bắt đầu bằng việc liệt kê ra những kiến thức quan trọng nhất và đối tượng nào cần có chúng. Chẳng hạn, đội kỹ thuật, đội quản lý chất lượng, đội marketing, đội bán hàng cần phải hiểu cơ chế sản phẩm.
2. Xác định những gì cần quyết định. Liệt kê ra những vấn đề cần quyết định thường xuyên: lựa chọn tính năng, cơ chế, cách xử lý các vấn đề hỗ trợ,... Bạn có thể thiết kế tổ chức của mình như thế nào để tối đa hóa đầu mục cần quyết định cho mỗi quản lý?
3. Ưu tiên những tuyến giao tiếp và quyết định quan trọng nhất. Các quản lý sản phẩm cần hiểu cơ chế sản phẩm hơn hay phải hiểu thị trường hơn? Các kỹ sư cần hiểu khách hàng hơn hay cơ chế hơn? Hãy lưu ý rằng việc xác định ưu tiên sẽ phụ thuộc vào tình hình thực tế hiện tại. Nếu tình huống thay đổi, thì bạn có thể tái cơ cấu.
4. Xác định người điều hành mỗi nhóm. Bạn để ý nhé, đây là bước thứ tư, không phải bước đầu tiên đâu nhé, bởi vì mục

đích của bạn là tối ưu hóa tổ chức cho nhân viên - tức những người trực tiếp làm việc - chứ không phải cho các vị quản lý. Phần lớn những sai lầm lớn trong thiết kế tổ chức đều xuất phát từ việc đặt tham vọng cá nhân của những người lãnh đạo công ty lên trước nhu cầu thông lưu giao tiếp cho những nhân viên tuyến dưới. Việc đẩy bước này xuống khâu thứ tư có thể sẽ khiến các quản lý của bạn thất vọng, nhưng rồi họ cũng sẽ vượt qua được thôi.

5. Xác định những tuyến không được tối ưu hóa. Việc chọn ra tuyến giao tiếp cần ưu tiên cũng quan trọng không kém việc xác định những tuyến giao tiếp không được ưu tiên - nhưng không phải vì không được ưu tiên mà chúng không quan trọng gì cả. Nếu bỏ qua chúng hoàn toàn, thì sẽ có ngày bạn gặp phải cảnh gậy ông đập lưng ông đấy.
6. Xây dựng kế hoạch xoa dịu những vấn đề được xác định ở bước 5. Sau khi xác định được những vấn đề có thể xảy ra, bạn sẽ biết được mình cần phải làm gì để khắc phục những thách thức tiềm ẩn.

Sáu bước trên sẽ hỗ trợ cho bạn rất nhiều. Khi nghiên cứu về thiết kế tổ chức tân tiến, chúng ta cũng sẽ phải lưu tâm đến những sự nhân nhượng như chọn tốc độ hay chi phí, đồng thời tìm hiểu xem làm thế nào để thực hiện những thay đổi trong tổ chức và nên tái tổ chức với tần suất như thế nào.

QUY TRÌNH

Mục đích của quy trình là giao tiếp. Nếu công ty bạn chỉ có năm người thì đâu cần tới quy trình làm gì, bởi các bạn chỉ cần nói to lên với nhau là đủ. Các bạn cũng có thể bàn giao công việc một cách dễ dàng vì ai cũng hiểu mình cần phải làm gì, các bạn truyền những thông tin quan trọng cho nhau và duy trì được những giao dịch chất lượng cao vì không phải qua các quy trình thủ tục lằng nhằng. Nhưng với bốn nghìn nhân viên, thì việc giao tiếp sẽ trở nên khó khăn gấp bội phần. Những phương thức giao tiếp tạm thời, trực tiếp không còn tác dụng nữa. Bạn cần phải có một cái gì đó ổn định hơn - một quy trình giao tiếp.

Quy trình là một phương tiện giao tiếp chính thức, có trật tự. Nó có thể là một quy trình Sáu Sigma[21] với nhiều chi tiết kỹ thuật nặng nề, hay nó cũng có thể là một cuộc họp được tổ chức định kỳ. Quy mô của quy trình có thể được mở rộng hay thu hẹp nhằm đáp ứng nhu cầu giao tiếp.

Khi hoạt động giao tiếp mở rộng khỏi các giới hạn của tổ chức, thì

quy trình sẽ giúp bảo đảm rằng hoạt động giao tiếp được diễn ra và nó diễn ra với chất lượng tốt. Nếu bạn định xây dựng một quy trình đầu tiên trong công ty, bạn có thể bắt đầu với quy trình tuyển dụng. Thường thì đây là quy trình liên quan đến nhiều phạm vi khác nhau trong công ty (nhóm tuyển dụng, nhóm nhân sự, phòng ban chuyên môn và nhóm hỗ trợ) và liên quan đến cả nguồn lực bên ngoài công ty (người ứng tuyển), đồng thời nó cũng đóng vai trò quan trọng để quyết định sự thành bại của công ty.

Nên giao nhiệm vụ thiết kế quy trình cho ai? Hãy giao cho những người đã thực hiện công việc liên quan, bởi vì họ biết cần cung cấp thông tin gì và cung cấp cho ai. Dĩ nhiên, họ sẽ là nhóm phù hợp với vai trò chính thức hóa quy trình hiện tại cũng như quyết định quy mô hợp lý cho nó.

Khi nào thì nên thực hiện quy trình? Điều này còn tùy thuộc vào mỗi tình huống cụ thể; tuy nhiên, hãy lưu ý rằng bổ sung người mới vào quy trình cũ thì dễ hơn nhiều so với việc áp dụng quy trình mới cho người cũ. Hãy chính thức hóa những gì bạn đang làm để những người mới vào cảm thấy công việc dễ dàng hơn.

Đã có rất nhiều công trình viết về thiết kế quy trình rồi, nên tôi sẽ không nhắc lại vấn đề này ở đây. Tôi thấy chương đầu tiên mang tên "Những nguyên tắc cơ bản của sản xuất" trong cuốn Quản lý đầu ra hiệu quả của Andy Grove là đặc biệt hữu dụng. Còn đối với các công ty mới, dưới đây là một số điều cần lưu ý:

- Tập trung vào đầu ra trước. Quy trình này sẽ mang lại cái gì? Trong trường hợp quy trình tuyển dụng, thì đầu ra của nó là một nhân viên xuất sắc. Nếu mục tiêu là như vậy, thì đâu là quy trình cần có để đạt được nó?
- Xác định cách đánh giá hiệu quả tại mỗi bước thực hiện. Bạn đã có đủ ứng viên chưa? Đã tuyển được ứng viên phù hợp chưa? Liệu quy trình phỏng vấn của bạn có tìm được người phù hợp với công việc đó không? Khi đã chọn được người rồi, thì họ có sẵn lòng chấp nhận công việc không? Khi họ đã nhận việc rồi, họ làm việc có hiệu quả không? Khi họ làm việc hiệu quả, liệu họ có tiếp tục ở lại với công ty không? Và làm thế nào để bạn có thể đánh giá được hiệu quả thực hiện của mình ở mỗi bước đây?
- Đưa yếu tố tin cậy vào hệ thống. Phòng ban nào, cá nhân nào phụ trách bước nào? Bạn có thể làm gì để nâng cao hiệu quả của họ?

KẾT

Quy trình thay đổi quy mô công ty khác với quy trình thay đổi quy mô sản phẩm. Quy mô công ty đặt ra những yêu cầu riêng cho cơ chế công ty. Nếu bạn xử lý những yêu cầu này quá sớm, công ty bạn sẽ trở nên nặng nề và ì ạch. Nếu xử lý quá muộn, công ty bạn có thể đổ sụp vì áp lực. Vì vậy, hãy để ý tới mức độ tăng trưởng thực tế của công ty bạn trong quá trình bổ sung những thành tố trong cơ chế công ty. Dự kiến tăng trưởng là điều tốt, nhưng dự kiến tăng trưởng quá mức lại là một ý tưởng rất tệ.

[21]. Sáu Sigma: một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. "Sigma" có nghĩa là độ lệch chuẩn (standard deviation) trong thống kê, nên Sáu Sigma đồng nghĩa với sáu đơn vị lệch chuẩn. (B.T)

ẢO TƯỞNG VỀ DỰ KIẾN QUY MÔ CÔNG TY

Một ngày nọ, tôi ngồi nói chuyện với hai người bạn - một người là phó chủ tịch, một người là CEO - về một vị lãnh đạo trong công ty của người CEO kia. Vị lãnh đạo đó thực hiện công việc thật xuất sắc, song lại thiếu kinh nghiệm quản lý ở quy mô lớn. Người bạn là phó chủ tịch của tôi khuyên vị CEO nên cẩn thận cân nhắc chuyện đào tạo vị lãnh đạo kia để đáp ứng được các nhu cầu của công ty trong tương lai. Nghe tới đây, tôi giật mình cắt ngang: "Đó là một ý tưởng tồi tệ và vô nghĩa". Cả hai người bạn của tôi đều sửng sốt trước phản ứng bộc phát này, bởi bình thường, tôi là người biết kiềm chế, không để cảm xúc lấn át lý trí. Vậy tại sao lại có sự bộc phát này? Đây là câu trả lời của tôi.

Trên cương vị một CEO, bạn phải thường xuyên đánh giá các lãnh đạo trong công ty. Tuy nhiên, việc đánh giá con người theo nhu cầu tương lai của công ty mà dựa trên một cái nhìn rất ư lý thuyết về việc mường tượng họ sẽ hoạt động ra sao thì lại là một phương pháp phản tác dụng, bởi vì:

- Quản lý quy mô lớn là một kỹ năng được bồi dưỡng qua đào tạo, chứ không phải là một năng khiếu bẩm sinh. Không ai vừa ra đời đã biết cách quản lý hàng nghìn người. Ai cũng có lúc phải học.
- Không thể đánh giá trước được điều gì. Làm sao bạn có thể nói trước được rằng người lãnh đạo này có thể tiếp tục quản lý khi quy mô công ty tăng thêm? Chẳng lẽ Bill Gates lại học cách gia tăng quy mô công ty vào thời điểm ông ta vừa bỏ học? Làm sao bạn có thể đưa ra được quyết định đó?
- Hành động đánh giá trước về con người sẽ làm cản trở sự phát triển. Nếu bạn đưa ra đánh giá rằng người nào đó không có khả năng đảm đương được một việc như là quản lý một tổ chức có quy mô lớn hơn, thì liệu có ý nghĩa gì không

khi dạy họ các kỹ năng cần thiết hoặc thậm chí là chỉ ra những thiếu sót tiềm ẩn của họ? Có lẽ là không bạn ạ, bởi bạn đã xác định rằng người đó không thể đảm đương được công việc ấy.

- Tuyển dụng lãnh đạo có năng lực quản lý ở quy mô lớn quá sớm là một sai lầm tệ hại. Chẳng có cái gì gọi là vị lãnh đạo vĩ đại cả, mà chỉ có một vị lãnh đạo vĩ đại cho một công ty cụ thể vào một thời điểm cụ thể mà thôi. Mark Zuckerberg là một CEO xuất chúng với Facebook, nhưng biết đâu anh ấy lại không phải là CEO tầm tầm với Oracle thì sao. Tương tự, Larry Ellison đang hoạt động rất ổn ở Oracle, nhưng biết đâu anh ấy lại không phải là người phù hợp để quản lý Facebook. Nếu bạn đánh giá đội ngũ lãnh đạo của mình vội vã, trước khi chuyển đổi quy mô, thì bạn sẽ mang về những lãnh đạo có khả năng quản lý ở quy mô lớn trước khi bạn thực sự cần đến họ. Không may là bạn có thể sẽ phớt lờ năng lực thực hiện công việc của họ trong 12 tháng tiếp theo, mà đây mới chính là thước đo phù hợp nhất. Kết quả là, bạn sẽ đánh đổi những lãnh đạo tốt để nhận về những lãnh đạo kém cỏi.
- Bạn vẫn phải đưa ra đánh giá vào một thời điểm thực tế, khi bạn thực sự tăng quy mô công ty. Ngay cả khi bạn cố gắng tránh cái bẫy tuyển dụng vị trí lãnh đạo biết quản lý ở quy mô lớn quá sớm, hoặc tránh làm trì hoãn sự phát triển của lãnh đạo mới, thì bạn vẫn chưa thực sự làm được gì nếu chỉ ngồi đánh giá trước tình hình. Dù bạn đã ra quyết định gì vào thời điểm A, thì bạn vẫn sẽ phải đánh giá lại tình hình với nhiều dữ liệu thực tế hơn vào thời điểm B.
- Không thể sống hay điều hành một tổ chức theo cách mình muốn. Việc quyết định (với rất nhiều dữ liệu thiếu sót) rằng một người đang làm việc miệt mài, hoạt động rất hiệu quả và đóng góp một cách trung thành vào công cuộc theo đuổi sứ mệnh của bạn sẽ không còn tiếp tục sát cánh bên bạn trong ba năm tới có thể sẽ dẫn bạn tới một chốn tăm tối. Tại đó, có quá nhiều thông tin bị che giấu và sự thiếu trung thực, còn những giao tiếp thì quá trịnh trọng tới mức sáo rỗng. Tại đó, thành kiến sẽ thế chân sự đánh giá khách quan. Tại đó, sự đánh giá sẽ thế chân việc hướng dẫn. Tại đó, công việc nhóm sẽ trở thành cuộc chiến nội bộ. Đừng bao giờ đi tới nơi đó.

Vậy, nếu không đánh giá trước khả năng quản lý tổ chức ở quy mô lớn của một người, làm sao bạn có thể đưa ra đánh giá về người đó đây? Bạn nên đánh giá đội ngũ làm việc của mình về mọi góc độ

với tần suất ít nhất là một lần mỗi quý. Dưới đây là hai chìa khóa giúp bạn tránh được cái bẫy thường giăng ra mỗi khi bạn định phán đoán trước về tình hình công ty khi thay đổi quy mô:

- Đừng tách quy mô khỏi các khía cạnh còn lại trong quá trình đánh giá. Câu hỏi cần đặt ra ở đây không phải là liệu một vị lãnh đạo có thể phát triển cùng với đà tăng quy mô của công ty hay không, mà là liệu vị lãnh đạo đó có đảm đương tốt vai trò của mình ở quy mô hiện tại hay không. Bạn nên đánh giá một cách toàn diện, bởi như vậy bạn sẽ không tách rời quy mô khỏi quá trình đánh giá, vốn là con đường dẫn tới những dự đoán thiếu khôn ngoan về năng lực tương lai của người khác.
- Thực hiện đánh giá theo thang điểm tương đối chứ không phải thang điểm tuyệt đối. Nếu bạn tự hỏi liệu một vị lãnh đạo có phải là người xuất sắc hay không, thì đây là một câu hỏi rất khó trả lời. Câu hỏi tốt hơn là: Với công ty này, tại chính thời điểm này, liệu có tồn tại một vị lãnh đạo nào đó mà tôi có thể tuyển dụng và anh ta sẽ dần phát triển theo thời gian hay không? Nếu như đối thủ của tôi tuyển dụng người đó, thì điều đó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến khả năng cạnh tranh trên thương trường của tôi?

Việc dự đoán khả năng phát triển của một lãnh đạo cùng sự mở rộng của quy mô công ty có thể sẽ ảnh hưởng đến khả năng quản lý của bạn; hơn nữa, đây lại là một cách làm không công bằng và cũng kém hiệu quả thực tế.

Chương 7

LÀM SAO ĐỂ LÃNH ĐẠO NGAY CẢ KHI BẠN KHÔNG BIẾT MÌNH ĐANG ĐI ĐÂU.

"Này là cho dân đen trong khắp mọi vùng

Nas Trùm con, Super Cat Trùm bố, đều hiểu".

- Nas, "The Don"

Sau khi bán Loudcloud cho EDS, chúng tôi ngay lập tức đâm đầu vào một cuộc khủng hoảng mới. Các nhà đầu tư không tài nào hiểu nổi làm sao việc bán đi toàn bộ doanh thu và khách hàng lại có thể chừa lại cho chúng tôi bất cứ thứ gì đáng đầu tư. Vì vậy, các nhà đầu tư tổ chức bán tất cả cổ phần của họ ở Opsware và giá cổ phiếu của chúng tôi giảm xuống còn 0,35 đô la/cổ phiếu. Thì ra đây lại là mức giá đáng nhớ, vì nó tính giá trị vốn hóa thị trường bằng một nửa số tiền chúng tôi có trong ngân hàng. Nó cũng là dấu hiệu cho thấy các nhà đầu tư tin rằng Opsware không có giá trị và họ đoán xa hơn nữa rằng chúng tôi sẽ tiêu tán nửa số tiền của mình trước khi lý trí trở lại và trả tiền cho nhà đầu tư. Mọi chuyện càng trở nên khốn đốn hơn khi tôi nhận được một thông báo của NASDAQ: nếu trong vòng 90 ngày, tôi không đẩy được giá cổ phiếu lên trên mức 1 đô la/cổ phiếu, họ sẽ loại chúng tôi ra khỏi danh sách niêm yết và chúng tôi sẽ phải giao dịch bằng cổ phiếu thị giá thấp.

Tôi thông báo tin này cho ban giám đốc kèm theo ba phương án lựa chọn:

1. Gộp chứng khoán. Chúng tôi có thể gộp cổ phiếu theo tỉ lệ

10:1 và số cổ phiếu sẽ giảm xuống 10 lần, còn giá sẽ tăng lên 10 lần.
2. Nhượng bộ. Chúng tôi có thể trở thành cổ phiếu thị giá thấp.
3. Xông ra đường. Tôi có thể xông ra đường và cố gắng tìm đủ người mua để giá cổ phiếu tăng lên gấp ba.

Ban giám đốc cực kỳ thông cảm và cởi mở với mọi phương án. Andy Rachleff chỉ ra rằng các nhà đầu tư không còn suy nghĩ tiêu cực về biện pháp gộp cổ phiếu như trước nhờ số lượng vừa đủ của chúng. Marc đặt ra giả thuyết, bị loại khỏi danh sách niêm yết trong một nền kinh tế hậu báo giấy có thể cũng không nghiêm trọng lắm.

Tuy nhiên, tôi không muốn gộp cổ phiếu. Hơn bất kỳ điều gì khác, nó tạo ra cảm giác như một sự đầu hàng và dấu hiệu rõ ràng cho thấy sự yếu kém. Gộp cổ phiếu sẽ truyền ra thị trường thông điệp tôi tin chúng tôi thật sự chỉ đáng giá một nửa số tiền mà chúng tôi có trong ngân hàng. Tôi cũng không muốn công ty bị loại khỏi danh sách niêm yết. Tôi biết một ngày nào đó Marc sẽ đúng, nhưng tôi cũng biết rằng hiện tại, ngay lúc này, nhiều nhà đầu tư tổ chức không được phép mua cổ phiếu giá rẻ. Tôi quyết định xông ra đường. Câu hỏi lớn đầu tiên là "Xông ra đường để gặp ai?" Khi đó, hầu hết các nhà đầu tư tổ chức sẽ không bỏ tiền vào những cổ phiếu có giá dưới 10 đô la, chứ đừng nói đến dưới 1 đô la. Vì vậy, Marc và tôi gọi cho cố vấn mạng lưới của chúng tôi, nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng, Ron Conway, để xin lời khuyên. Chúng tôi kể cho anh nghe chuyện, giải thích rằng chỉ riêng hợp đồng 20 triệu đô la một năm với EDS cũng khiến Opsware đáng giá ở mức độ nào đó và nói thêm rằng chúng tôi có một đội ngũ tuyệt vời và khối tài sản trí tuệ lớn, vì vậy chẳng có lý do gì giao dịch ở mức nửa giá. Ron lắng nghe cẩn thận, rồi nói: "Tôi nghĩ các anh nên đi gặp Herb Allen".

Tôi đã nghe nói về ngân hàng đầu tư của Herb, Allen & Company, nhưng quả thật không biết gì nhiều về anh. Allen & Company nổi tiếng vì tổ chức hội thảo kinh doanh hay nhất thế giới. Hội thảo này chỉ dành cho khách mời và luôn thu hút những vị khách mà ta sẽ chẳng bao giờ tìm thấy ở bất kỳ hội thảo nào khác. Những nhân vật như Bill Gates, Warren Buffett và Rupert Murdoch là khách mời thường xuyên. Allen & Company có thể thu hút nhiều vị khách tốp đầu hơn tất cả các hội thảo kinh doanh khác hợp lại - nó hay như vậy đó.

Marc và tôi đến văn phòng Allen & Company ở Manhattan, văn phòng nằm trong tòa nhà Coca Cola, nơi cha của Herb, ông

Herbert, từng phục vụ trong ban giám đốc suốt nhiều năm. Nếu có một từ duy nhất nào có thể miêu tả văn phòng của Allen & Company, thì đó là từ đẳng cấp. Được trang trí đẹp mắt, nhưng không hào nhoáng, văn phòng vừa trang nhã, vừa tiện nghi. Giống như văn phòng của mình, bản thân Herb cũng vừa khiêm tốn vừa quý phái. Anh mở đầu cuộc gặp bằng lời khen Ron, anh nói bất kỳ người nào Ron giới thiệu cũng đều quan trọng với cá nhân anh. Marc và tôi cẩn thận đưa Herb qua toàn bộ câu chuyện về Loudcloud - chúng tôi đã bán mảng dịch vụ này cho EDS như thế nào, giữ lại phần mềm và các nhân sự chủ chốt và đảm bảo mức thu 20 triệu đô la một năm trên giấy phép sử dụng phần mềm ra sao. Ngoài ra, chúng tôi cũng có một bảng kết quả kinh doanh sạch sẽ và chúng tôi chắc chắn đáng giá hơn mức 0,35 đô la một cổ phiếu. Herb chăm chú lắng nghe toàn bộ bài trình bày rồi nói: "Tôi muốn giúp. Tôi sẽ xem mình có thể làm gì". Tôi không biết liệu ý của anh có giống như nhiều nhà đầu tư khác ở thung lũng Silicon, "Bỏ đi, tôi sẽ không mua cổ phiếu giá rẻ đâu" hay anh thực sự có ý như lời anh nói. Tôi sớm biết câu trả lời.

Trong vòng hai tháng sau đó, Allen & Company đã mua cổ phiếu của Opsware, cá nhân Herb Allen cũng mua cổ phiếu Opsware và một vài khách hàng của Allen & Company đã trở thành nhà đầu tư chính. Hoạt động này đã đẩy giá cổ phiếu của chúng tôi từ mức 0,35 đô la lên 3 đô la/cổ phiếu trong vòng vài tháng. Chúng tôi tránh được nguy cơ bị loại khỏi danh sách niêm yết, xây dựng lại cơ sở cổ đông và mang lại hi vọng cho các nhân viên. Mọi thứ chủ yếu là nhờ đúng một cuộc gặp với Herb Allen.

Vài năm sau này tôi hỏi Herb tại sao anh lại tin tưởng công ty của chúng tôi vào lúc ai cũng quay lưng đi. Tôi chỉ ra rằng, lúc đó, Allen & Company không dính dáng nhiều lắm đến lĩnh vực công nghệ, chứ chưa nói đến lĩnh vực tự động hóa trung tâm dữ liệu. Herb đáp: "Tôi không hiểu gì về công việc kinh doanh của các anh và tôi biết rất ít về ngành của các anh. Những gì tôi thấy là hai anh chàng đến gặp tôi khi tất cả những CEO và chủ tịch hội đồng quản trị của các công ty công chúng khác trốn sau bàn làm việc của họ. Các anh không chỉ đến gặp tôi, mà các anh còn quyết tâm và tin tưởng rằng mình sẽ thành công hơn những tay đang điều hành các doanh nghiệp khổng lồ. Đối với tôi, đầu tư vào quyết tâm và lòng dũng cảm là quyết định dễ dàng".

Đó là cách Herb Allen làm kinh doanh. Và đó là lý do tại sao, bạn sẽ là tên ngốc nếu không làm ăn với Herb nếu có cơ hội. Có lẽ điều quan trọng nhất mà tôi học được trong vai trò một nghiệp chủ là tập trung vào những việc mình cần làm để mọi việc đi đúng

hướng và thôi lo lắng về tất cả những việc mình đã làm sai hoặc có thể sẽ làm sai. Phần này sẽ trình bày các khía cạnh khác nhau của những bài học đó và đưa ra chỉ dẫn về cách làm sao để những việc quan trọng đi đúng hướng.

KỸ NĂNG KHÓ NHẤT CỦA NGƯỜI LÀM CEO

Đến bây giờ, kỹ năng khó nhất mà tôi học được trong vai trò CEO là khả năng kiểm soát tâm lý của chính mình. Thiết kế tổ chức, thiết kế quy trình, các thước đo, tuyển dụng rồi sa thải, tất cả đều là những kỹ năng tương đối đơn giản để thành thạo nếu so với việc kiểm soát tâm trí. Tôi nghĩ mình cứng rắn khi xông pha, nhưng tôi không phải là người cứng rắn. Tôi mềm yếu.

Suốt những năm qua, tôi đã nói chuyện với hàng trăm CEO, tất cả đều có chung trải nghiệm đó. Tuy nhiên, có rất ít người nói về nó và tôi chưa bao giờ đọc được ở đâu bài viết về chủ đề này. Nó giống như một sàn đấu sinh tử của các nhà quản trị. Quy tắc đầu tiên khi CEO suy sụp tâm lý là không nói gì về chuyện suy sụp tâm lý. Với nguy cơ sẽ phạm vào quy tắc thiêng liêng này, tôi sẽ cố gắng miêu tả tình huống và kê ra đây một số kỹ thuật đã hữu ích với mình. Nói cho cùng, đây là trận chiến cá nhân nhất và quan trọng nhất mà bất kỳ CEO nào cũng phải đối mặt.

NẾU TÔI ĐANG LÀM TỐT, TẠI SAO TÔI LẠI THẤY BUỒN ĐẾN VẬY?

Nhìn chung, một người sẽ không trở thành CEO nếu người đó không có ý thức mục đích cao và không quan tâm sâu sắc đến công việc mà mình làm. Ngoài ra, một CEO phải có thành tích và sự lanh lợi đủ để mọi người muốn làm việc dưới quyền cô ấy. Chẳng có ai ban đầu đã là một CEO tồi, điều hành một tổ chức rối loạn, hay tạo ra một bộ máy cồng kềnh nghiền nát công ty của mình đến chỗ phải ngừng hoạt động. Nhưng cũng chẳng có CEO nào được đi trên con đường rải hoa hồng đến một công ty lớn. Dọc trên con đường đó, nhiều thứ đã chệch hướng và tất cả những điều đó đáng lẽ và đều có thể tránh được.

Vấn đề đầu tiên là do mọi người chỉ có thể học cách trở thành CEO

bằng cách làm CEO. Không có khóa huấn luyện giám đốc, tổng giám đốc hay bất kỳ vị trí công việc nào khác thật sự trang bị cho bạn hành trang để điều hành một công ty. Việc duy nhất chuẩn bị cho bạn hành trang đó là điều hành một công ty. Điều đó có nghĩa là bạn sẽ đối mặt với vô số điều mà bạn không biết phải làm thế nào và đòi hỏi những kỹ năng mà bạn không có. Vậy mà, tất cả mọi người, ai cũng trông đợi bạn sẽ biết làm những việc đó, bởi vì bạn là CEO kia mà. Tôi nhớ lần đầu tiên khi tôi trở thành CEO, một nhà đầu tư đã yêu cầu tôi gửi cho ông ta "bảng vốn". Tôi lờ mờ biết ông ta muốn gì, nhưng tôi thật tình không biết mẫu bảng đó phải trông như thế nào, hay bảng đó cần bao gồm cái gì hay không bao gồm cái gì. Đó chỉ là một chuyện nhỏ nhặt vớ vẩn, trong khi tôi có nhiều chuyện to tát hơn phải lo lắng, nhưng mọi thứ đều trở nên khó khăn khi bạn không thật sự biết mình đang làm gì. Tôi đã lãng phí kha khá thời gian vật vã với cái bảng điên rồ đó.

Ngay cả nếu bạn biết mình đang làm gì, mọi việc vẫn có thể đi chệch hướng. Mọi việc chệch hướng là vì việc xây dựng một tổ chức con người đa diện để cạnh tranh và giành chiến thắng trong một thị trường năng động, có tính cạnh tranh cực cao hóa ra lại cực kỳ khó khăn. Nếu các CEO được chấm điểm theo kiểu phân phối chuẩn, số điểm trung bình của bài kiểm tra chắc sẽ là 22/100. Kiểu điểm trung bình này có thể khó mà chấp nhận được về mặt tâm lý đối với một học sinh toàn điểm A. Nó đặc biệt khó bởi không ai nói với bạn rằng điểm trung bình chỉ là 22 thôi.

Nếu bạn quản lý một đội 10 người, bạn hoàn toàn có thể quản lý tốt với rất ít sai sót hay hành vi không phù hợp. Nếu bạn quản lý một tổ chức với nhân sự lên đến cả ngàn người, việc đó là không thể. Ở một quy mô cụ thể nào đó, công ty của bạn sẽ làm những việc tệ đến độ bạn chẳng bao giờ hình dung nổi rằng mình lại dính dáng đến kiểu kém cỏi đó. Nhìn thấy mọi người phung phí tiền của, lãng phí thời gian của nhau và làm những việc tùy tiện khiến bạn cảm thấy tệ hại. Nếu bạn là CEO, việc đó rất có thể làm bạn phát ốm.

Xát thêm muối vào vết thương, khiến mọi thứ thêm tệ hại, đó lại là lỗi của bạn.

CHẲNG CÓ AI ĐỂ MÀ ĐỔ LỖI

"Đừng cằn nhằn mấy ông già chơi nhạc Jazz

Hay David Stern vì quy định trang phục NBA của lão ta".

- Nas, "Hip hop is dead"

Khi mọi người trong công ty tôi phàn nàn thứ này, thứ kia bị lỗi/hỏng, như quy trình báo cáo chi phí chẳng hạn, tôi thường đùa, lỗi tại tôi mọi đàng. Câu nói đùa đó gây cười, nhưng nó không hẳn chỉ là một câu đùa. Mọi vấn đề trong công ty quả thực đều là lỗi của tôi. Với tư cách là CEO sáng lập, mọi hoạt động tuyển dụng và mọi quyết định mà công ty đưa ra đều diễn ra dưới sự chỉ đạo của tôi. Khác với một tay súng được thuê về, có thể bước vào và đổ mọi vấn đề cho chế độ trước đó, tôi chẳng có ai để đổ lỗi.

Nếu có ai đó được thăng chức vì những lý do lầm lẫn, đó là lỗi của tôi. Nếu chúng tôi không thực hiện được mục tiêu lợi nhuận quý, đó là lỗi của tôi. Nếu một kỹ sư giỏi nghỉ việc, đó là lỗi của tôi. Nếu đội bán hàng đưa ra những đòi hỏi phi lý đối với tổ chức sản phẩm, đó là lỗi của tôi. Nếu sản phẩm có quá nhiều lỗi, đó là lỗi của tôi. Tôi đại loại đã rất dở.

Việc chịu trách nhiệm cho mọi việc và nhận điểm 22 cho bài kiểm tra sẽ bắt đầu đánh thức ý thức của bạn.

QUÁ NHIỀU THỨ LỖI HỎNG

Với vấn đề stress này, các CEO thường mắc phải một trong hai sai lầm sau:

1. Họ quá cá nhân khi xem xét sự việc.
2. Họ không đủ cá nhân khi xem xét sự việc.

Ở kịch bản thứ nhất, CEO xem xét mọi vấn đề quá mức nghiêm túc và cá nhân và cấp tốc hành động ngay để khắc phục. Với tầm mức của vấn đề, động thái này thường dẫn đến một trong hai kịch bản. Nếu là người hướng ngoại, rốt cuộc cô ấy sẽ làm cả đội ngũ hoảng sợ tới mức không ai muốn làm việc ở công ty nữa. Nếu là người hướng nội, rốt cuộc cô ấy sẽ phát ốm vì đủ mọi vấn đề đến độ chẳng thể dậy đi làm nổi mỗi sáng.

Ở kịch bản thứ hai, để xoa dịu nỗi đau của thảm kịch đang xảy ra là công ty, CEO sử dụng một thái độ "lạc quan tếu": Mọi thứ không quá tệ. Với cách nhìn như vậy, không có vấn đề nào thật sự tệ hại và họ không cần phải xử lý gấp rút. Bằng việc giải thích cho hợp lý để gạt bỏ vấn đề, các CEO cảm thấy khá hơn về bản thân. Vấn đề là CEO đó không thật sự giải quyết bất kỳ vấn đề nào và các nhân viên cuối cùng sẽ trở nên thất vọng vì giám đốc điều hành tiếp tục tảng lờ những vấn đề và xung đột căn cốt nhất. Cuối cùng, công ty sẽ chẳng đi đâu về đâu.

Lý tưởng là CEO có hành động cấp thiết, nhưng không điên cuồng. CEO sẽ hành động năng nổ và quyết liệt mà không cảm thấy có lỗi về cảm xúc. Nếu có thể tách biệt rõ ràng tầm quan trọng của vấn đề ra khỏi cảm nhận riêng của bản thân về vấn đề đó, CEO sẽ tránh được việc biến nhân viên hay chính mình thành kẻ xấu.

ĐÓ LÀ CÔNG VIỆC CÔ ĐƠN

Trong những khoảnh khắc đen tối nhất ở cương vị CEO, thảo luận những câu hỏi cơ bản về khả năng tồn tại của công ty với nhân viên có thể để lại những hệ quả tiêu cực rõ ràng. Trong khi đó, nói chuyện với ban giám đốc và các cố vấn bên ngoài có thể chẳng ích lợi gì. Khoảng cách thông tin giữa bạn và họ lớn đến độ bạn không thể thật sự cập nhật cho họ tất cả những gì cần theo cách hữu dụng cho việc ra quyết định. Bạn hoàn toàn đơn độc.

Ở Loudcloud, khi bong bóng dotcom vỡ và sau đó đẩy hầu hết khách hàng của chúng tôi vào cảnh phá sản, nó khiến công việc kinh doanh của chúng tôi lụn bại và phá tan bảng kết quả kinh doanh của chúng tôi. Nói đúng hơn, đó là một cách diễn giải. Một cách diễn giải khác và đó cần phải là cách diễn giải chính thức cho mọi người trong công ty, là chúng tôi vẫn có nhiều tiền ở ngân hàng và đang thu hút các khách hàng doanh nghiệp truyền thống với tốc độ ấn tượng. Diễn giải nào gần với sự thật hơn? Thiếu người để bày tỏ, đó là câu hỏi mà tôi đã đặt ra cho mình đến ba nghìn lần. (Ngoài lề một chút, hóa ra tự hỏi mình bất cứ điều gì ba nghìn lần lại là ý tưởng tồi). Trong trường hợp này, tôi có hai câu hỏi cụ thể, khó trả lời:

1. Sẽ thế nào nếu diễn giải chính thức sai? Sẽ thế nào nếu tôi đang lừa dối mọi người, từ nhà đầu tư cho tới nhân viên? Trong trường hợp này, tôi nên bị loại khỏi vị trí của mình ngay lập tức.
2. Sẽ thế nào nếu diễn giải chính thức đúng? Sẽ thế nào nếu tôi đang vắt kiệt não mình chẳng vì một lý do gì? Sẽ thế nào nếu tôi đang đưa công ty đi chệch hướng khi cật vấn định hướng riêng của mình? Trong trường hợp này, tôi cũng nên bị loại khỏi vị trí của mình ngay lập tức.

Như thường thấy, chẳng có cách nào để biết cách diễn giải nào là đúng cho đến mãi tận về sau. Thì ra chẳng có cách nào thật sự đúng. Khách hàng mới không cứu vớt chúng tôi, mà là chúng tôi đã tìm ra một cách khác để sinh tồn và cuối cùng đã thành công. Chìa khóa để đi tới kết quả thích hợp là dừng việc quấn lấy một trong hai lối diễn giải - tươi sáng, tích cực hoặc u ám, tiêu cực.

Ba năm trước, Jason Rosenthal, bạn tôi, đảm nhận vị trí CEO của Ning. Ngay khi trở thành CEO, anh đã phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng tiền mặt và phải chọn giữa ba lựa chọn khó khăn: (1) cắt giảm triệt để quy mô công ty, (2) bán công ty, hoặc (3) huy động tiền theo cách dễ làm loãng giá cổ phiếu của công ty.

Hãy thử suy nghĩ về những lựa chọn này:

1. Sa thải một lượng lớn nhân viên tài năng mà phải rất vất vả anh mới tuyển được và do đó có thể làm tổn hại nặng nề đến tinh thần làm việc của những người ở lại.
2. Bán toàn bộ nhân viên mà anh đã kề vai sát cánh suốt những năm qua (vị trí CEO là do Jason được thăng chức lên) bằng cách bán công ty mà không cho họ cơ hội thể hiện hay thực hiện sứ mệnh của mình.
3. Giảm mạnh vị thế sở hữu của các nhân viên và khiến công sức làm việc chăm chỉ của họ trở nên vô nghĩa về mặt kinh tế.

Những lựa chọn như vậy sẽ phân định đâu là một kẻ mới lớn và đâu là người đã trưởng thành. Bí quyết cho những nghiệp chủ giàu khát vọng: Nếu không thích phải lựa chọn giữa một cơn lũ và một trận đại hồng thủy, đừng trở thành CEO.

Jason hỏi xin lời khuyên từ một số nhân vật có đầu óc xuất chúng nhất trong ngành, nhưng cuối cùng anh hoàn toàn đơn độc trong quyết định cuối cùng. Không ai có câu trả lời và bất kể câu trả lời đó là gì, Jason cũng là người duy nhất phải sống với các hệ quả xảy đến. Cho đến lúc này, quyết định cắt giảm nhân viên của Jason bằng cách cho nghỉ việc chủ yếu là những nhân sự mới tuyển dụng đã được đền đáp. Doanh thu của Ning tăng mạnh và tinh thần làm việc của đội ngũ rất cao. Nếu mọi chuyện tồi tệ hơn (hay cuối cùng trở nên tồi tệ), tất cả sẽ là lỗi của Jason và việc đi tìm câu trả lời mới sẽ hoàn toàn phụ thuộc vào anh. Bất cứ khi nào gặp Jason, tôi đều muốn nói: "Cháy hết mình đi anh bạn". Cuối cùng Jason bán Ning cho Glam.

Vào những thời khắc như thế, điều quan trọng là bạn phải hiểu rằng gần như mọi công ty đều có lúc phải trải qua những khoảnh khắc nguy cấp đến sự sống còn. Đối tác của tôi ở Andreessen Horowitz, Scott Weiss, bổ sung thêm rằng chuyện này thường gặp đến độ có hẳn một cái tên viết tắt cho nó, WFIO (We're Fucked, It's Over - chúng ta bị chơi rồi, thế là hết). Như lời anh nói, mọi công ty đều trải qua ít nhất là 2 và có thể lên tới 5 giai đoạn như vậy (dù vậy, tôi khá chắc về việc mình đã trải qua ít nhất là cả tá ở

Opsware). Trong mọi trường hợp, các vụ WFIO luôn để lại cảm nhận tồi tệ hơn so với thực tế - đặc biệt là đối với các CEO.

CÁC KỸ THUẬT ĐỂ TRẤN TĨNH

Vấn đề với chuyện tâm lý là mỗi người lại mỗi khác. Biết trước điều đó, nên suốt vài năm, tôi đã phát triển một số kỹ thuật để xử trí với chính mình. Tôi hi vọng, bạn cũng thấy chúng hữu ích.

Kết bạn. Mặc dù việc có được lời khuyên chất lượng cho những quyết định đau đầu mà bạn phải đưa ra là không thể, nhưng từ góc độ tâm lý mà nói, việc nói chuyện với những người từng trải qua những quyết định khó khăn tương tự cực kỳ hữu ích.

Lôi nó ra khỏi đầu và viết ra giấy. Khi tôi phải giải thích cho ban giám đốc rằng, vì chúng tôi là công ty công chúng, nên tôi cho rằng tốt nhất là chúng tôi nên bán toàn bộ khách hàng và doanh thu của mình và thay đổi công việc kinh doanh, đầu óc tôi rối bời. Để chốt lại quyết định này, tôi đã viết ra lời giải thích chi tiết cho logic của mình. Quá trình viết ra đó tách tôi khỏi tâm lý của mình và cho phép tôi nhanh chóng đưa ra quyết định.

Tập trung vào đường, thay vì tường chắn. Khi một người học lái xe đua, một trong những bài học đầu tiên là khi vào cua ở tốc độ hơn 320 km/giờ, đừng tập trung vào các tường chắn, hãy chỉ tập trung vào con đường. Nếu bạn tập trung vào tường chắn, bạn sẽ đâm vào nó. Nếu bạn tập trung vào con đường, bạn sẽ đi theo nó. Điều hành một công ty cũng tương tự như vậy. Luôn có cả ngàn thứ làm chệch hướng và làm đắm tàu. Nếu bạn tập trung quá nhiều vào những điều đó, bạn sẽ khiến mình phát điên và rất có thể phá tan công ty. Hãy tập trung vào đích đến mà bạn đang đi tới, thay vì vào những gì bạn hi vọng tránh được.

ĐỪNG RÚT LUI VÀ ĐỪNG BỎ CUỘC

Là CEO, sẽ có nhiều lúc bạn muốn bỏ cuộc. Tôi đã nhìn thấy nhiều CEO cố gắng đối phó với stress bằng cách chìm đắm trong rượu bia, tình ái và thậm chí bỏ cuộc. Ở mỗi trường hợp, CEO đều đưa ra lý do tuyệt vời để giải thích cho việc họ sẽ ổn nếu rút lui hay bỏ cuộc, nhưng chẳng ai trong số họ trở thành những CEO xuất sắc.

Những CEO xuất sắc sẽ đối mặt với gian khổ. Họ sẽ đối mặt với những đêm không ngủ, khi mồ hôi lạnh vã ra và với cái mà người bạn của tôi, Alfred Chuang Vĩ Đại (nhà đồng sáng lập và CEO huyền thoại của BEA Systems) gọi là "đòn tra tấn". Bất cứ khi nào gặp một CEO thành công, tôi đều hỏi họ đã làm việc này như thế

nào. Những CEO bình thường chỉ ngay tới những bước đi chiến lược thông minh hay bản năng kinh doanh nhạy bén của mình, hay một loạt các giải thích tự tán tụng khác. Những CEO vĩ đại thường nhất quán một cách đáng chú ý trong câu trả lời của mình. Tất cả đều nói: "Tôi không bỏ cuộc".

RANH GIỚI GIỮA SỢ HÃI VÀ DŨNG CẢM.

"Tôi kể cho các con mình: Đâu là sự khác biệt giữa người anh hùng và kẻ nhát gan? Đâu là sự khác biệt giữa kẻ hèn nhát và người can đảm? Không có sự khác biệt nào cả. Chỉ có việc ta làm. Cả hai đều có cảm nhận giống nhau. Cả hai đều sợ chết và sợ đau. Người hèn nhát từ chối đối mặt với những gì mình phải đối mặt. Người anh hùng có kỷ luật hơn, anh ta đấu tranh để xóa đi những cảm giác này và anh ta làm những gì phải làm. Nhưng cả hai đều có cảm nhận giống nhau, người anh hùng và kẻ nhát gan. Những người theo dõi anh đánh giá anh dựa trên việc anh làm, chứ không phải việc anh cảm thấy ra sao".

- Cus D'Amato,
Huấn luyện viên đấm bốc huyền thoại.

Khi tôi và các đối tác gặp các nghiệp chủ, có hai đặc điểm chủ chốt mà chúng tôi tìm kiếm: sự thông minh và lòng dũng cảm. Từ kinh nghiệm làm CEO của mình, tôi thấy rằng những quyết định quan trọng nhất thử thách lòng dũng cảm của tôi nhiều hơn hẳn thử thách trí tuệ của tôi.

Quyết định đúng đắn thường rõ ràng, nhưng áp lực đưa ra quyết định lầm lẫn có thể rất lớn. Nó bắt đầu từ những điều nhỏ nhặt. Khi các nhà sáng lập đến chào hàng ở chỗ chúng tôi - một người là CEO, người còn lại là giám đốc điều hành - đoạn đối thoại thường diễn ra như sau:

"Ai điều hành công ty này?"

"Chúng tôi", cả hai cùng nói.

"Ai ra quyết định cuối cùng?"

"Chúng tôi".

“Các anh nghĩ mình có thể điều hành như vậy trong bao lâu?”

“Mãi mãi”.

“Vậy là các anh định làm khó nhân viên của mình nên không xác định rõ ai phải là người chịu trách nhiệm, phải không?”

Câu hỏi này thường dẫn đến sự im lặng.

Về mặt đầu óc trí tuệ mà nói, cần phải xác định rõ rằng sẽ dễ dàng cho nhân viên hơn khi chỉ phải tìm đến một người ra quyết định, thay vì hai. Việc này không phức tạp chút nào. Đáng tiếc, áp lực xã hội hiển hiện và rõ ràng thường lấn át những lợi ích dài hạn của việc tổ chức công ty một cách bài bản. Bởi vì các nhà sáng lập không có can đảm quyết định ai là người chịu trách nhiệm, nên mọi nhân viên đều phải chịu đựng sự bất tiện của tình trạng phê duyệt kép.

Quan trọng hơn nữa, các quyết định chỉ càng thêm đáng sợ khi công ty lớn mạnh. Khi chúng tôi quyết định đưa Loudcloud ra công chúng chỉ với 2 triệu đô la doanh thu, về lý trí mà nói thì đó không phải là một quyết định khó khăn - bởi nếu không làm vậy, chúng tôi sẽ phá sản. Tuy nhiên, làm một việc mà hầu hết các nhân viên, mọi người trong giới báo chí và nhiều nhà đầu tư cho là điên khùng thật sự đáng sợ.

KHI VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH ĐÚNG ĐẮN ĐÒI HỎI CẢ TRÍ TUỆ VÀ LÒNG DŨNG CẢM

Đôi khi, bản thân quyết định khá phức tạp, điều này khiến thử thách lòng dũng cảm trở nên khó khăn hơn nữa. Các CEO có dữ liệu, kiến thức và góc nhìn khác hẳn tất cả những người còn lại trong công ty. Thường thì một số nhân viên và thành viên ban giám đốc sẽ có nhiều kinh nghiệm hơn và thông minh hơn CEO. Lý do duy nhất CEO có thể ra quyết định tốt nhất là vì cô ấy có kiến thức vượt trội hơn.

Tệ hơn là khi đối mặt với một tình huống đặc biệt khó khăn, sự thiên vị của CEO dành cho một lựa chọn chỉ hơn lựa chọn còn lại một chút - chẳng hạn 54% muốn loại bỏ dòng sản phẩm, 46% muốn duy trì nó. Nếu những người thật sự thông minh trong ban giám đốc và đội ngũ nhân viên của CEO đó đứng ở phía bên kia, lòng dũng cảm của CEO đó sẽ được thử thách ra trò. Làm sao mà cô ấy có thể loại bỏ một sản phẩm khi còn không chắc liệu mình có ra quyết định đúng đắn không và tất cả mọi người đều đang phản đối mình? Nếu cô sai, cô sẽ sai dù các cố vấn cấp cao đã cho

cô lời khuyên khác. Nếu cô đúng, liệu có ai biết đến không?

Gần đây, có một công ty lớn đã đề nghị mua một công ty nằm trong danh mục đầu tư của chúng tôi. Với mức doanh thu và sự tiến bộ của công ty tới thời điểm đó, thì đó là một thỏa thuận có lợi và hấp dẫn. Nhà sáng lập/CEO (tôi sẽ gọi anh là Hamlet) nghĩ rằng việc bán công ty không phải là một quyết định sáng suốt bởi cơ hội thị trường khổng lồ mà anh đang đeo đuổi, nhưng anh vẫn muốn đảm bảo rằng anh đưa ra lựa chọn tốt nhất có thể cho nhân viên và nhà đầu tư. Hamlet muốn từ chối đề nghị, nhưng chỉ hơi hơi. Ban quản lý và ban giám đốc khiến vấn đề thêm phức tạp khi đều nghĩ ngược lại. Chuyện ban quản lý và ban giám đốc có nhiều kinh nghiệm hơn hẳn Hamlet không giúp ích được gì cho vấn đề. Kết quả là, Hamlet có nhiều đêm mất ngủ lo lắng về việc liệu mình có đúng hay không. Anh nhận ra mình không thể nào biết được điều đó. Chuyện đó không giúp anh ngủ ngon. Cuối cùng, Hamlet đưa ra quyết định tốt nhất và dũng cảm nhất mà mình có thể là không bán công ty. Tôi tin đây sẽ là giây phút quyết định trong sự nghiệp của anh.

Điều thú vị là, ngay khi Hamlet đưa ra quyết định, toàn bộ ban giám đốc và ban điều hành lập tức ủng hộ lựa chọn này. Tại sao lại vậy? Nếu họ muốn bán công ty đủ để khuyên CEO từ bỏ ước mơ, sao họ có thể quay ngược nhanh đến vậy? Thì ra điểm dữ liệu quan trọng nhất đưa đến sự ưu ái lúc đầu của họ cho việc bán công ty là sự mâu thuẫn ban đầu của Hamlet - cả đội ngũ ủng hộ quyết định mà họ nghĩ rằng CEO muốn đưa ra. Hamlet không nhận ra điều này và lý giải mong muốn bán của họ là kết quả của một phân tích thấu đáo. May mắn cho tất cả những người liên quan, anh đã dũng cảm đưa ra lựa chọn đúng đắn.

Vấn đề có thể được khái quát trong ma trận tín nhiệm xã hội dưới đây. Phần thưởng xã hội được kỳ vọng cho việc ra quyết định chịu ảnh hưởng của đám đông dường như cao hơn những phần thưởng cho việc ra những quyết định mà bạn nghĩ là đúng:

	Bạn đúng	Bạn sai
Bạn quyết định đi ngược lại đám đông.	Có rất ít người nhớ bạn đưa ra quyết định, nhưng công ty thành công.	Mọi người đều nhớ quyết định và bạn bị đánh giá thấp, tẩy chay hoặc sa thải. Bạn quyết định theo đám đông.
Bạn quyết định làm theo đám đông.	Tất cả những người khuyên bạn đều nhớ quyết định và công ty thành công.	Bạn chỉ phải chịu chỉ trích ở mức thấp nhất có thể vì quyết định sai, nhưng công ty phải chịu đựng thua lỗ.

Bề ngoài, có vẻ như nếu quyết định là một quyết định hệ trọng, liên quan đến chuyện sống còn, sẽ an toàn hơn nhiều nếu đi theo đám đông. Trên thực tế, nếu bạn rơi vào cái bẫy này, đám đông sẽ gây ảnh hưởng lên suy nghĩ của bạn và khiến một quyết định 70-30 có vẻ giống như một quyết định 51-49. Đó là lý do tại sao lòng dũng cảm lại quan trọng.

LÒNG DŨNG CẢM CÓ THỂ BỒI ĐẮP GIỐNG NHƯ TÍNH CÁCH CON NGƯỜI

Trong tất cả những quyết định khó khăn mà tôi đưa ra khi điều hành Loudcloud và Opsware, tôi chưa bao giờ từng một lần cảm thấy mình can đảm. Thực tế là tôi thường cảm thấy sợ muốn chết. Tôi chưa bao giờ mất đi những cảm giác đó, nhưng sau khi dày công luyện tập, tôi đã học được cách lờ chúng đi. Quá trình học tập này cũng có thể được gọi là quá trình bồi đắp lòng dũng cảm.

Trong cuộc sống, mọi người đều phải đối mặt với việc lựa chọn giữa những gì phổ biến, dễ dàng và sai lầm so với những gì đơn độc, khó khăn và đúng đắn.

Những quyết định này càng tăng lên khi bạn điều hành một công ty, bởi những hệ quả cũng tăng lên cả ngàn lần. Cũng như trong cuộc sống, luôn có rất nhiều thứ có thể dùng để biện minh khi CEO chọn sai.

Biện minh trong cuộc sống	Biện minh của CEO
Những người lanh lợi khác cũng mắc phải sai lầm như vậy.	Đó là tình huống khó khăn và có ảnh hưởng sống còn.
Tất cả bạn bè tôi đều muốn làm thế.	Mọi người trong đội không ủng hộ tôi và tôi không thể đi ngược lại toàn đội.
Tất cả những tay có chịu chơi đều làm thế.	Đó là cách làm tốt nhất trong ngành, tôi không nhận ra cách làm đó là trái phép.
Nó không hoàn hảo, vì vậy tôi quyết định không cạnh tranh.	Chúng tôi chưa bao giờ đạt được toàn bộ mức phù hợp thị trường - sản phẩm, vì vậy chúng tôi chưa bao giờ thử bán sản phẩm.

Mỗi khi bạn đưa ra một quyết định khó khăn, đúng đắn, bạn lại trở nên dũng cảm hơn một chút và mỗi khi bạn đưa ra quyết định dễ dàng và sai lầm, bạn lại hèn nhát đi một chút. Nếu bạn là CEO, những lựa chọn này sẽ dẫn tới một công ty dũng cảm hay hèn nhát.

KẾT

Trong suốt mười năm trở lại đây, nhờ có các tiến bộ công nghệ, mà những rào cản tài chính để khởi dựng một công ty mới đã hạ thấp đáng kể, nhưng rào chắn dũng cảm để xây dựng một công ty xuất sắc vẫn cao như cũ.

MỘT VÀ HAI

Jim Collins, trong cuốn sách thuộc tốp bán chạy nhất Từ tốt đến vĩ đại, đã chứng minh qua nhiều nghiên cứu lớn và phân tích toàn diện rằng, trong vấn đề kế nhiệm vị trí CEO, các ứng cử viên nội bộ thể hiện xuất sắc hơn hẳn các ứng cử viên bên ngoài. Lý do cốt lõi ở đây là kiến thức. Kiến thức về công nghệ, về các quyết định trước đó, về văn hóa, nhân sự,... thường là điều khó có được hơn bất kỳ kỹ năng cần thiết nào để quản lý một tổ chức lớn. Tuy vậy, Collin không giải thích thấu đáo tại sao các ứng cử viên nội bộ lại thất bại. Tôi sẽ cố thử làm việc đó ở đây. Tôi sẽ tập trung thảo luận hai kỹ năng cốt lõi trong hoạt động điều hành tổ chức: Trước tiên là biết việc cần làm. Thứ hai là thúc đẩy công ty làm những gì mà mình biết. Mặc dù để trở thành một CEO xuất sắc, ta cần cả hai kỹ năng, nhưng hầu hết các CEO thường thoải mái hơn với một trong hai kỹ năng. Tôi gọi những nhà quản lý cảm thấy hạnh phúc khi được thiết lập định hướng cho công ty là Nhóm Một và những người thích thúc đẩy công ty phát huy hết năng lực hoạt động của mình là Nhóm Hai.

NHỮNG ĐIỀU NHÓM MỘT THÍCH VÀ KHÔNG THÍCH

Nhóm Một thích dành thời gian thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, từ nhân viên, đến khách hàng, đến đối thủ cạnh tranh. Nhóm Một thích ra quyết định. Mặc dù họ thích có thông tin toàn diện khi ra quyết định hơn, song khi cần, họ cũng có thể dễ dàng ra quyết định với rất ít thông tin. Nhóm Một có đầu óc chiến lược xuất sắc và chẳng thích gì hơn ngoài một ván cờ 8 chiều cân não với những đối thủ giỏi nhất.

Nhóm Một đôi khi thấy chán với nhiều chi tiết quản lý quan trọng cần cho việc điều hành công ty, như thiết kế quy trình, xác lập mục tiêu, cơ cấu trách nhiệm giải trình, đào tạo và quản lý hiệu quả hoạt động. Hầu hết các CEO thường có khuynh hướng nằm trong Nhóm Một. Khi CEO sáng lập thất bại, lý do quan trọng là họ

không bao giờ đầu tư thời gian để trang bị cho mình đủ năng lực trong những nhiệm vụ thuộc Nhóm Hai, để từ đó chỉ đạo hiệu quả những hoạt động này. Những công ty là kết quả của lối điều hành như vậy trở nên quá hỗn loạn, không thể phát huy hết tiềm năng và các CEO rốt cuộc đều bị thay thế.

NHỮNG ĐIỀU NHÓM HAI THÍCH VÀ KHÔNG THÍCH

Trong khi đó, Nhóm Hai rất thích tiến trình điều hành cho công ty vận hành suôn sẻ. Họ nhất quyết yêu cầu phải có những mục tiêu cực kỳ rõ ràng và có mong muốn mạnh mẽ là giữ nguyên mục tiêu hoặc định hướng và chỉ thay đổi khi tối cần thiết.

Nhóm Hai thích tham gia vào các cuộc thảo luận chiến lược nhưng thường gặp khó khăn với quá trình tư duy chiến lược. Nếu như Nhóm Một có thể hoàn toàn thoải mái khi dành một ngày mỗi tuần đọc sách, nghiên cứu và suy nghĩ, thì làm vậy sẽ khiến Nhóm Hai căng thẳng, bởi nó không mang lại cho họ cảm giác như họ đang làm việc. Nhóm Hai sẽ bồn chồn, không chịu ngồi yên với suy nghĩ về tất cả những quá trình có thể cải thiện, những người có thể phải chịu trách nhiệm để đảm bảo đạt được tiêu chuẩn, hay những cuộc gọi bán hàng có thể thực hiện, trong khi lãng phí thời gian suy nghĩ về chiến lược.

Những quyết định lớn khiến Nhóm Hai lo lắng nhiều hơn là Nhóm Một. Hoàn cảnh thường đẩy cả Nhóm Một và Nhóm Hai vào chỗ phải ra quyết định tối quan trọng khi không có đủ dữ liệu trong tay, nhưng Nhóm Một thường cảm thấy ổn khi rơi vào hoàn cảnh đó và không quá đỗi lo lắng về hệ quả xảy đến. Ngược lại, Nhóm Hai có thể bị kích động mạnh vì những chuyện như vậy và đôi khi phức tạp hóa quá trình ra quyết định để tạo ra cảm giác lầm lẫn về sự thấu đáo của lựa chọn. Những CEO là Nhóm Hai, dù thích hành động, song đôi khi có thể làm chậm quá trình ra quyết định của công ty đến chỗ khựng lại hoàn toàn.

BẠN CẦN CẢ HAI ĐẶC ĐIỂM ĐỂ TRỞ THÀNH CEO TỐT

Mặc dù mọi người thường có khuynh hướng là Nhóm Một hoặc Nhóm Hai, song với kỷ luật và nỗ lực chăm chỉ, những người thuộc Nhóm Hai bẩm sinh vẫn đủ năng lực để hoàn thành các nhiệm vụ thuộc Nhóm Một và những người trong Nhóm Một cũng đủ năng lực để hoàn thành các nhiệm vụ thuộc Nhóm Hai. Nếu một CEO lờ đi những phương diện quản lý mà mình không thích, CEO đó gần như sẽ thất bại. Nhóm Một rốt cuộc sẽ kết thúc trong rối loạn, còn Nhóm Hai không thể xoay chuyển tình thế khi

cần.

NHÓM MỘT LÂM THỜI

Các nhà điều hành Nhóm Hai thường vào vai nhà điều hành Nhóm Một khi thực hiện các vai trò chức năng của mình, nhưng quay lại Nhóm Hai khi ở vị trí là thành viên của ban điều hành. Ví dụ, trưởng bộ phận bán hàng có thể dễ dàng đưa ra mọi quyết định có tính cục bộ trong tổ chức bán hàng, nhưng sẽ muốn đi theo định hướng liên quan đến kế hoạch tổng thể của công ty. Đây là kiểu lãnh đạo đa tầng tốt nhất có thể, bởi các định hướng rõ ràng và các quyết định đều được đưa ra nhanh chóng với độ chính xác cao.

CÁC TỔ CHỨC THƯỜNG ĐƯỢC XÂY DỰNG NHƯ THẾ NÀO?

Mục đích chính của hệ thống thứ bậc trong tổ chức trong một công ty là để đảm bảo hiệu quả ra quyết định. Đó là do hầu hết các CEO thường nằm trong Nhóm Một. Nếu người có tiếng nói tối cao trong bộ máy không thích đưa ra những quyết định cực kỳ phức tạp, các quá trình của công ty sẽ diễn ra chậm chạp và khó điều khiển.

Nếu bạn là người thuộc Nhóm Một, việc có một người thuộc Nhóm Một khác trong đội ngũ nhân viên có thể phản tác dụng, bởi nhân viên đó sẽ muốn xác lập hướng đi riêng, thay vì đi theo hướng đi của bạn. Kiểu ganh đua chiến lược này có thể làm rối tổ chức và đẩy các nhân viên vào những hướng đối lập nhau. Kết quả là nhiều CEO Nhóm Một xuất sắc tuyển dụng chủ yếu là người Nhóm Hai và Nhóm Một Lâm Thời cho đội ngũ nhân viên của mình.

CHUYỆN GÌ XẢY RA KHI ĐẾN GIAI ĐOẠN KẾ NHIỆM?

Điều này đưa chúng ta đến với vấn đề kế nhiệm. Vì hầu hết các tổ chức đều do một người Nhóm Một điều hành và có một đội Nhóm Hai (đôi khi là Nhóm Một Lâm Thời) báo cáo cho mình, nên việc thay CEO có thể đòi hỏi sự khéo léo cực cao. Bạn có thăng chức cho một thành viên của đội điều hành ngay cả khi người đó có thể nằm trong Nhóm Hai? Microsoft đã làm việc này năm 2000 khi họ thay Bill Gates, một người thuộc Nhóm Một điển hình, bằng Steve Ballmer, người có vị trí số hai sau ông. Hay bạn sẽ đào sâu trong tổ chức và lôi ra một người thuộc Nhóm Một từ một cấp thấp hơn, nơi họ có thể xuất hiện? General Electric (GE) nổi tiếng vì đã thực hiện bước đi này với Jack Welch năm 1981. Đó là một

bước đi cực kỳ can đảm của GE - họ không chỉ đưa một điều hành viên kém hai cấp trong sơ đồ tổ chức vượt qua tất cả các cấp trên của anh ta, mà khi làm vậy họ còn xác lập vị CEO trẻ nhất trong lịch sử GE. Hầu hết các thành viên ban giám đốc đều khó có thể hiểu được khả năng có một nhân vật Nhóm Một nào đó nằm sâu trong tổ chức, có năng lực điều hành công ty hơn bất kỳ ai khác trong đội ngũ điều hành.

Cả hai phương thức đều có thể gây ra vấn đề. Phương thức đầu tiên là giao phó công ty vào tay một nhân vật Nhóm Hai. Khi công ty đối mặt với khó khăn trên hành trình, việc ra quyết định có thể chậm lại và công ty có thể mất đi lợi thế cạnh tranh. Ngoài ra, những nhân vật Nhóm Một bẩm sinh (trong trường hợp của Microsoft là các nhà điều hành xuất sắc như Paul Maritz và Brad Silverberg) cuối cùng sẽ bỏ đi.

Trong kịch bản hai, bằng cách đưa một người vượt qua tất cả các thành viên trong ban điều hành và để người đó làm CEO (như GE đã làm), bạn có thể gây ra một đợt nghỉ việc hàng loạt của đội ngũ điều hành. Thực tế là, trong một thời gian rất ngắn, gần như không một nhà điều hành ban đầu nào của GE ở lại dưới trướng Welch. Trong một khối kết đa dạng như GE, kiểu chuyển đổi mạnh mẽ như thế có thể diễn ra. Đối với những công ty hoạt động trong ngành công nghệ có tính năng động cực cao, viễn cảnh thay thế lao động siêu cao như vậy nguy hiểm hơn nhiều.

KẾT LUẬN LỚN

Kết luận lớn sẽ là nỗi thất vọng lớn cho những người đang tìm kiếm một câu trả lời. Câu trả lời là chẳng có câu trả lời dễ dàng nào cả. Quá trình chuyển đổi CEO rất khó khăn. Nếu đưa người từ bên ngoài vào, bạn đang hạn chế cơ may thành công của chính mình. Nếu bạn đưa người từ trong lên, bạn phải giải quyết hiện tượng Nhóm Một - Nhóm Hai. Lý tưởng là, bạn thăng chức cho một người thuộc Nhóm Một và những thành viên còn lại trong ban điều hành đều hài lòng khi bạn làm thế. Những lựa chọn có quá nhiều bất lợi hiếm khi là lựa chọn lý tưởng.

ĐI THEO NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Không có nguyên mẫu nào cho một CEO hoàn hảo. Tất cả những phong cách cực kỳ khác nhau - hãy nghĩ tới Steve Jobs, Bill Campbell và Andy Grove - đều có thể dẫn dắt tới những kết quả lớn lao. Có lẽ thuộc tính quan trọng nhất cần có để trở thành một CEO thành công là năng lực lãnh đạo. Vậy thế nào là năng lực lãnh đạo và chúng ta nghĩ thế nào về nó trong bối cảnh công việc của CEO? Các nhà lãnh đạo xuất chúng vốn sinh ra đã thế, hay do rèn giũa mà thành?

Hầu hết mọi người đều định nghĩa lãnh đạo theo cách tương tự như thẩm phán Potter Stewart của Tòa án Tối cao Mỹ từng đưa ra định nghĩa nổi tiếng về khiêu dâm khi ông nói: "Tôi biết đó là phim khiêu dâm khi tôi xem nó". Để tiện cho mục đích của chúng ta, chúng ta có thể khái quát hóa năng lực lãnh đạo thành thước đo phẩm chất của nhà lãnh đạo: số lượng, chất lượng và sự đa dạng của những người muốn đi theo người đó.

Vậy điều gì khiến mọi người muốn đi theo một nhà lãnh đạo? Chúng ta sẽ xem xét ba đặc tính chủ chốt sau:

- Khả năng trình bày tầm nhìn
- Tham vọng đúng đắn
- Khả năng thực hiện tầm nhìn

Hãy cùng nhau lần lượt xem xét những đặc tính này.

KHẢ NĂNG TRÌNH BÀY TẦM NHÌN: THUỘC TÍNH STEVE JOBS

Liệu người lãnh đạo của công ty có thể trình bày một tầm nhìn thú vị, năng động và hấp dẫn không? Quan trọng hơn, người lãnh đạo đó có thể làm được việc này khi mọi thứ tan tành không? Cụ thể hơn nữa, khi công ty đi tới chỗ không còn mang lại lợi ích tài chính để bất kỳ nhân viên nào tiếp tục làm việc ở đó nữa, nhà lãnh đạo có thể trình bày một tầm nhìn hấp dẫn đủ để giữ mọi

người ở lại không?

Tôi tin thành tựu lớn nhất của Jobs trên cương vị một nhà lãnh đạo biết nhìn xa trông rộng là thuyết phục rất nhiều siêu tài năng tiếp tục theo mình ở NeXT, rất lâu sau khi công ty mất đi vẻ ngoài hào nhoáng của mình và thuyết phục các nhân viên của Apple tin vào tầm nhìn của mình khi công ty đứng trước nguy cơ phá sản trong vài tuần. Thật khó hình dung có bất kỳ nhà lãnh đạo nào khác lại có sức thuyết phục đến độ có thể liên tiếp hoàn thành những mục tiêu này và đó là lý do tại sao chúng tôi gọi đây là thuộc tính Steve Jobs.

HOÀI BÃO PHÙ HỢP: THUỘC TÍNH BILL CAMPBELL

Một trong những quan niệm sai lầm lớn nhất trong xã hội chúng ta đó là cho rằng, yêu cầu tiên quyết để trở thành CEO là ích kỷ, tàn nhẫn và chai lì. Thực tế là điều ngược lại mới đúng và lý do rất đỗi rõ ràng. Điều đầu tiên mà bất kỳ CEO thành công nào cũng phải làm là chiêu mộ những người thật sự xuất sắc về làm việc cho mình. Những người thông minh không muốn làm việc cho những người chỉ khư khư lợi ích riêng trong đầu và trong lòng.

Hầu hết chúng ta đều đã từng trải qua điều này trong sự nghiệp của mình: một nhà điều hành thông minh, nhiều hoài bão, làm việc miệt mài nhưng chẳng ai giỏi giang muốn làm việc cho anh ta và kết quả là công việc của người này kém hơn hẳn những gì mà ta có thể hình dung.

Những lãnh đạo thật sự xuất sắc sẽ tạo ra một môi trường, trong đó các nhân viên cảm thấy CEO quan tâm nhiều đến nhân viên hơn là đến bản thân. Trong kiểu môi trường đó, một điều tuyệt vời sẽ xảy ra: Nhiều nhân viên tin đó là công ty của chính họ và hành xử theo niềm tin đó. Khi công ty phát triển lên quy mô lớn, những nhân viên này trở thành đội giám sát chất lượng cho toàn bộ tổ chức. Họ xác lập tiêu chuẩn công việc mà tất cả các nhân viên tương lai đều phải tuân theo. Như trong câu nói: “Này, cậu cần làm tốt hơn nữa trên bảng dữ liệu - cậu đang phá công ty đấy”.

Tôi gọi đặc điểm này là thuộc tính Bill Campbell, theo tên của người đàn ông xuất chúng nhất mà tôi biết trong khía cạnh này. Nếu bạn nói chuyện với những người làm việc trong bất kỳ tổ chức nào mà Bill điều hành, họ sẽ gọi tổ chức đó là “tổ chức của tôi” hay “công ty của tôi”. Phần lớn lý do tại sao Bill Campbell lại chiếm ưu thế nổi bật ở khía cạnh lãnh đạo này là bởi ông tuyệt đối đáng tin cậy. Ông sẽ vui vẻ hi sinh lợi ích kinh tế, danh tiếng, vinh

quang và phần thưởng của riêng mình cho nhân viên. Khi bạn nói chuyện với Bill, bạn sẽ cảm thấy ngay rằng ông quan tâm sâu sắc đến bạn và những gì bạn cần phải nói, bởi quả thực là ông như vậy. Và tất cả những điều đó được thể hiện trong hành động của ông.

KHẢ NĂNG THỰC HIỆN TẦM NHÌN: THUỘC TÍNH ANDY GROVE

Chân cuối cùng trong chiếc ghế lãnh đạo của chúng ta là một năng lực, thuần túy và đơn giản. Nếu tôi tin theo tầm nhìn và tin tưởng rằng lãnh đạo quan tâm đến tôi, tôi có nghĩ lãnh đạo của mình có thật sự thực hiện được tầm nhìn đó không? Tôi có theo chân lãnh đạo đi vào rừng rậm khi chẳng có tấm bản đồ nào để mà biết đường tiến lui và tin tưởng rằng lãnh đạo sẽ đưa tôi ra khỏi đó không?

Tôi muốn gọi đặc điểm này là thuộc tính Andy Grove. Andy Grove sẽ luôn là hình mẫu về năng lực CEO của tôi. Ông có bằng Tiến sĩ kỹ thuật điện, đã viết cuốn sách quản trị hay nhất mà tôi từng đọc (cuốn Quản lý đầu ra hiệu quả) và mài giũa không biết mệt mỏi kỹ xảo của mình. Ông không chỉ viết những cuốn sách xuất sắc về quản trị, mà còn dạy các lớp quản trị tại Intel trong suốt nhiệm kỳ làm việc tại đây.

Trong cuốn sách kinh điển của ông, Only the Paranoid Survive (tạm dịch: Chỉ những kẻ hoang tưởng mới sống sót), Grove cho biết ông đã dẫn dắt Intel đi qua giai đoạn chuyển dịch kịch tính từ kinh doanh bộ nhớ sang kinh doanh bộ vi xử lý như thế nào. Khi thực hiện thay đổi đó, ông đã bước ra khỏi gần như toàn bộ nguồn mang lại doanh thu cho công ty. Ông khiêm nhường biểu dương những người khác trong công ty vì công đưa ra kết luận chiến lược trước mình, nhưng công dẫn dắt công ty chuyển đổi nhanh chóng và thành công qua giai đoạn chuyển dịch đó thuộc về Tiến sĩ Grove. Thay đổi hoạt động kinh doanh chủ chốt khi là một công ty công chúng lớn, có thâm niên hoạt động 16 năm làm dấy lên nhiều nghi ngờ.

Andy kể lại trong cuốn sách vụ việc với một nhân viên: "Một người trong số họ hùng hổ công kích tôi, người đó hỏi: 'Tức là anh có thể quan niệm về Intel mà không cần hoạt động kinh doanh bộ nhớ?' Tôi nuốt giận và nói: 'Đúng, tôi cho rằng tôi có thể. Tất cả giãn ra'".

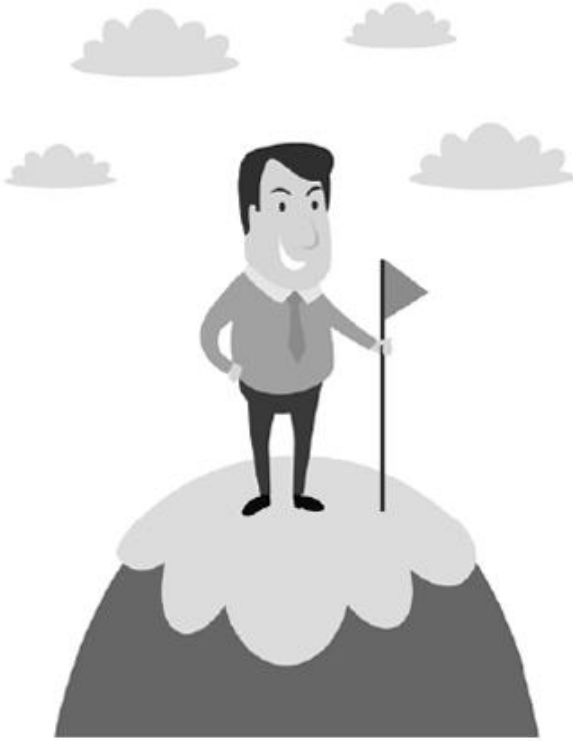
Mặc dù khiến nhiều nhân viên xuất sắc nhất của mình choáng

váng với chiến lược triệt để này, song cuối cùng công ty vẫn tin tưởng Andy. Họ tin tưởng giao phó cho ông tái xây dựng công ty quanh một hoạt động kinh doanh hoàn toàn mới. Niềm tin đó cuối cùng đã được đặt rất đúng chỗ.

VẬY, LÃNH ĐẠO XUẤT CHÚNG SINH RA ĐÃ THẾ HAY RÈN GIỮA MÀ THÀNH?

Chúng ta hãy cùng xem xét từng thuộc tính một.

- Trình bày tầm nhìn. Rõ ràng là có một số người có khiếu kể chuyện hơn hẳn những người khác. Tuy nhiên, cũng đúng là ai cũng có thể cải thiện đáng kể khía cạnh này bằng sự tập trung và nỗ lực chăm chỉ. Tất cả các CEO nên cải thiện thành phần tầm nhìn này trong năng lực lãnh đạo của bản thân.
- Sắp xếp lợi ích. Tôi không chắc liệu thuộc tính Bill Campbell có phải là thuộc tính không thể học hỏi không, nhưng tôi chắc chắn rằng đó là thuộc tính không thể dạy. Trong ba thuộc tính, đây là thuộc tính phù hợp nhất với nhãn "bẩm sinh, không phải do rèn giũa".
- Khả năng thực hiện tầm nhìn. Thuộc tính này hoàn toàn có thể học được; có lẽ đây là lý do tại sao sức chịu đựng của Andy Grove với sự kém cỏi lại thấp đến mức trở thành huyền thoại như vậy. Trong thực tế, kẻ thù của năng lực đôi khi là sự tự tin. Một CEO không bao giờ được tự tin đến mức bỏ luôn việc mài giũa kỹ năng của mình.
- Sau cùng, một số thuộc tính lãnh đạo có thể được cải thiện nhiều hơn những thuộc tính khác, nhưng tất cả các CEO nên nỗ lực cải thiện cả ba. Ngoài ra, một thuộc tính sẽ giúp củng cố cả ba thuộc tính. Nếu mọi người tin tưởng bạn, họ sẽ lắng nghe tầm nhìn của bạn ngay cả trong trường hợp tầm nhìn đó không được trình bày tốt. Nếu bạn là người cực kỳ có năng lực, họ sẽ tin tưởng và lắng nghe bạn. Nếu bạn có thể phác ra một tầm nhìn tươi sáng, mọi người sẽ kiên trì với bạn khi bạn học hỏi các kỹ năng CEO và cho bạn thêm thời gian trong các vấn đề liên quan đến lợi ích của họ.



CEO THỜI BÌNH/CEO THỜI CHIẾN

Bill Campbell từng luôn nói với tôi: "Ben, cậu là CEO xuất sắc nhất mà tôi làm việc cùng". Với tôi, điều đó lúc nào nghe cũng có vẻ phi lý, bởi ông đã làm việc với Steve Jobs, Jeff Bezos và Eric Schmidt khi công ty tôi đang đi thẳng đến chân tường. Một ngày nọ, tôi cật vấn ông về chuyện này: "Bill, tại sao ông nói vậy? Kết quả không được tính ư?" Ông nói: "Có nhiều CEO giỏi trong thời bình và nhiều CEO giỏi trong thời chiến, nhưng hầu như chẳng có CEO nào có thể làm tốt ở cả thời bình và thời chiến. Cậu là một CEO thời bình/thời chiến". Theo tính toán của tôi, tôi là CEO thời bình trong 3 ngày và CEO thời chiến trong 8 năm. Tôi vẫn gặp khó khăn khi rũ bỏ những hồi ức thời chiến. Tôi không phải là người duy nhất gặp phải điều này. Dennis Crowley, người sáng lập Foursquare, nói với tôi anh nghĩ về áp lực giữa thời chiến và thời bình mỗi ngày. Chuyện tương tự cũng xảy ra với nhiều công ty công nghệ.

Chẳng hạn, khi Eric Schmidt từ chức CEO Google và nhà sáng lập Larry Page tiếp quản vị trí ấy, nhiều tin tức báo chí tập trung vào năng lực đảm nhiệm vai trò "bộ mặt của Google" của Page bởi Page nhút nhát và là người hướng nội hơn nhiều so với Schmidt ăn nói lưu loát và ưa giao du. Mặc dù đưa ra một vấn đề thú vị, song phân tích này đã bỏ qua mất điểm chính. Schmidt không chỉ là người đại diện cho Google; với tư cách là tổng giám đốc điều hành Google trong thời bình, ông đã dẫn dắt cuộc "khai hoang" lớn nhất cho ngành công nghệ trong mười năm qua. Larry Page, ngược lại, dường như đã xác định rằng Google đang bước vào một cuộc chiến và anh rõ ràng có ý định làm một CEO thời chiến. Đây sẽ là một thay đổi sâu rộng đối với Google và toàn bộ ngành công nghệ cao.

ĐỊNH NGHĨA VÀ VÍ DỤ

Thời bình trong kinh doanh có nghĩa là những giai đoạn khi một công ty có ưu thế lớn trong cuộc cạnh tranh ở thị trường cốt lõi của mình và thị trường của công ty tăng trưởng. Trong giai đoạn hòa bình này, công ty có thể tập trung vào việc mở rộng thị trường và củng cố các điểm mạnh.

Trong thời chiến, công ty phải chống đỡ với một mối đe dọa hiện hữu sắp xảy đến. Một mối đe dọa như vậy có thể đến từ nhiều nguồn khác nhau, trong đó có cạnh tranh, thay đổi mạnh mẽ trong nền kinh tế vĩ mô, thay đổi thị trường, thay đổi chuỗi cung ứng,... CEO thời chiến xuất chúng Andy Grove đã mô tả một cách tuyệt vời những áp lực có thể đưa một công ty chuyển từ giai đoạn thời bình sang thời chiến trong cuốn sách Chỉ có kẻ hoang tưởng mới sống sót của ông.

Sứ mệnh kinh điển trong thời bình là nỗ lực gia tăng tốc độ Internet của Google. Vị thế của Google trên thị trường tìm kiếm áp đảo đến độ họ quyết định rằng bất kỳ thứ gì làm cho Internet chạy nhanh hơn cũng có lợi cho họ bởi chúng cho phép người dùng thực hiện nhiều tìm kiếm hơn. Ở vị thế là người mà ai cũng thấy là dẫn đầu thị trường, họ tập trung vào việc mở rộng thị trường hơn là giải quyết các đối thủ tìm kiếm của mình. Ngược lại, sứ mệnh điển hình trong thời chiến là cú lèo lái của Andy Grove đưa Intel bước ra khỏi hoạt động kinh doanh bộ nhớ giữa những năm 1980 do mối đe dọa không gì có thể cản được từ các công ty bán dẫn Nhật Bản. Trong sứ mệnh này, mối đe dọa cạnh tranh - những thứ có thể đẩy công ty đến chỗ phá sản - lớn đến độ Intel phải thoát khỏi ngành kinh doanh chủ lực của mình, với số nhân sự chiếm đến 80% đội ngũ nhân viên của công ty.

Khám phá quản trị lớn nhất của tôi qua cuộc chuyển đổi này là thời chiến và thời bình đòi hỏi những kỹ năng quản trị hoàn toàn khác nhau. Điều thú vị là, hầu hết các cuốn sách về quản trị đều mô tả các kỹ thuật CEO thời bình và có rất ít mô tả các kỹ thuật thời chiến. Chẳng hạn, một nguyên tắc cơ bản trong hầu hết các cuốn sách quản trị là bạn đừng bao giờ làm nhân viên phải xấu hổ trước đông người. Thế nhưng, trong một căn phòng đầy người, Andy Grove từng nói với một nhân viên đi họp muộn như sau: "Tất cả những gì tôi có trên đời này là thời gian và anh đã lãng phí thời gian của tôi". Tại sao lại có những phương thức quản trị khác biệt như vậy?

Trong thời bình, lãnh đạo phải tối đa hóa và mở rộng cơ hội hiện tại. Do đó, các lãnh đạo thời bình sẽ áp dụng những kỹ thuật khích lệ sáng tạo và đóng góp rộng trên khắp tập hợp mục tiêu đa dạng,

có thể thực hiện. Ngược lại, trong thời chiến, công ty thường chỉ có một viên đạn trong ổ đạn và phải bắn trúng mục tiêu bằng mọi giá. Sự tồn vong của công ty trong thời chiến phụ thuộc vào sự tuân thủ nghiêm ngặt và hết mình vì sứ mệnh.

Khi Steve Jobs trở về Apple, công ty chỉ còn vài tuần nữa là đi đến chỗ phá sản - một bối cảnh thời chiến kinh điển. Ông cần mọi người hành động chính xác và làm theo kế hoạch chính xác của ông; không có chỗ cho sự sáng tạo cá nhân nằm ngoài sứ mệnh cốt lõi. Ngược lại hoàn toàn, khi Google đạt được vị trí thống lĩnh trên thị trường tìm kiếm, ban giám đốc Google nuôi dưỡng những đổi mới thời bình bằng cách cho phép và thậm chí yêu cầu mọi nhân viên dành 20% thời gian cho những dự án mới của riêng mình.

Cả kỹ thuật quản trị thời bình và thời chiến đều có thể đạt hiệu quả cao khi được áp dụng đúng lúc, nhưng chúng rất khác nhau. CEO thời bình không giống CEO thời chiến.

CEO THỜI BÌNH/CEO THỜI CHIẾN

CEO thời bình biết rằng phương thức phù hợp sẽ dẫn tới chiến thắng. CEO thời chiến thì xâm phạm phương thức để giành chiến thắng.

CEO thời bình tập trung vào bức tranh toàn cảnh và trao quyền cho nhân viên quyết định chi tiết. CEO thời chiến quan tâm đến ngay cả một hạt bụi nếu như nó gây trở ngại cho chỉ thị chính.

CEO thời bình xây dựng các bộ máy tuyển dụng công suất cao, dễ mở rộng. CEO thời chiến vừa làm việc này, vừa xây dựng các tổ chức nhân sự có thể tiến hành cắt giảm lao động.

CEO thời bình dành thời gian để xây dựng văn hóa công ty. CEO thời chiến để cuộc chiến quy định văn hóa công ty.

CEO thời bình luôn có kế hoạch dự phòng. CEO thời chiến biết đôi khi phải chơi trò may rủi.

CEO thời bình biết phải làm gì khi có ưu thế lớn. CEO thời chiến thì hoang tưởng.

CEO thời bình cố gắng không xúc phạm, coi thường ai. CEO thời chiến đôi khi xúc phạm, coi thường có chủ đích.

CEO thời bình coi đối thủ cạnh tranh là con tàu khác trên đại

dương mênh mông, có thể chẳng bao giờ xảy ra đụng độ. CEO thời chiến nghĩ đối thủ cạnh tranh đang lén lút lẻn vào nhà và tìm cách bắt cóc con mình.

CEO thời chiến hướng đến mục đích mở rộng thị trường. CEO thời bình hướng đến mục đích chiếm được thị trường.

CEO thời bình cố gắng bỏ qua cho những lần chệch hướng khỏi kế hoạch khi có nỗ lực và sự sáng tạo đi kèm. CEO thời chiến hoàn toàn không có khả năng dung thứ.

CEO thời bình không cao giọng. CEO thời chiến hiếm khi nói ở tông giọng bình thường.

CEO thời bình cố gắng giảm thiểu xung đột. CEO thời chiến làm nổi bật các mâu thuẫn.

CEO thời bình cố gắng xây dựng sự đồng thuận trên cơ sở rộng khắp. CEO thời chiến không hứng thú với việc xây dựng đồng thuận cũng như không dung thứ cho những ý kiến bất đồng. CEO thời bình đặt ra nhiều mục tiêu lớn lao, táo bạo. CEO thời chiến quá bận rộn với việc chiến đấu với địch thủ nên không thể đọc những cuốn sách quản trị do những chuyên gia tư vấn chưa bao giờ quản lý đến một quầy trái cây viết ra.

CEO thời bình tổ chức đào tạo cho nhân viên để đảm bảo họ hài lòng và phát triển sự nghiệp. CEO thời chiến đào tạo nhân viên, để họ không bị quân mình bắn trúng trên chiến trường.

CEO thời bình có những quy tắc như "Chúng ta sẽ thoát khỏi tất cả những hoạt động kinh doanh mà chúng ta không nắm giữ vị trí số 1 hoặc số 2". CEO thời chiến chẳng có hoạt động kinh doanh nào ở vị trí số 1 hay 2 và do đó không có được sự xa xỉ làm theo quy tắc đó.

CEO CÓ THỂ LÀ CẢ HAI KHÔNG?

Một CEO có thể xây dựng cho mình những bộ kỹ năng để lãnh đạo trong cả thời bình và thời chiến không?

Một người có thể dễ dàng viện lý rằng tôi thất bại trong vai trò CEO thời bình, nhưng lại thành công trong vai trò CEO thời chiến. John Chambers có thành tích điều hành xuất sắc khi làm CEO thời bình cho Cisco, nhưng lại phải vật lộn khổ sở khi Cisco rơi vào cuộc chiến với Juniper, HP và một loạt các đối thủ cạnh tranh mới. Steve Jobs, người áp dụng phong cách quản trị kinh điển của thời

chiến, đã tự loại mình khỏi vị trí của CEO trong những năm 1980 - giai đoạn yên bình lâu dài nhất của công ty này, trước khi quay trở lại Apple và có thành tích điều hành ngoạn mục hơn một thập kỷ sau đó, trong giai đoạn chiến tranh căng thẳng nhất của công ty.

Tôi tin rằng câu trả lời là có, dù khó. Làm chủ cả hai bộ kỹ năng thời bình và thời chiến có nghĩa là bạn phải nắm được nhiều quy tắc quản trị và biết khi nào nên làm theo những quy tắc này và khi nào thì xâm phạm.

Cần ý thức được rằng các cuốn sách quản trị thường được viết ra bởi những nhà tư vấn quản trị nghiên cứu những công ty thành công trong các giai đoạn yên bình của các công ty này. Do đó, những cuốn sách này thường chỉ miêu tả phương pháp của các CEO thời bình. Thực tế là, ngoài những cuốn sách do Andy Grove viết, tôi không biết bất kỳ cuốn sách quản trị nào khác hướng dẫn bạn quản lý trong những giai đoạn chiến tranh như Steve Jobs hay Andy Grove.

TRỞ LẠI VẠCH XUẤT PHÁT

Thì ra một chút thời gian chinh chiến chính là liều thuốc được kê toa cho Google. Năng lực lãnh đạo chính xác của Page đã dẫn tới một màn thực thi xuất sắc - hợp nhất danh tính trên toàn bộ dòng sản phẩm rộng khắp của Google, từ sự nổi lên của Android đến những sản phẩm mới, tuyệt vời như Kính Google. Đôi khi bạn cần phải giao chiến.

TỰ BIẾN MÌNH THÀNH CEO

Một ngày nọ, một người bạn của tôi hỏi, các CEO sinh ra đã thế hay rèn giũa mà thành. Tôi đáp: "Hỏi câu này giống như hỏi liệu kẹo Jolly Ranchers[1] từ trên trời rơi xuống hay được người ta làm ra. CEO là một công việc phi tự nhiên". Cái nhìn ngạc nhiên trên khuôn mặt bạn khiến tôi nhận ra, có lẽ chuyện này không rõ ràng như tôi nghĩ lúc đầu. Hầu hết mọi người thật ra đều giả định điều ngược lại - CEO do sinh ra đã thế, chứ không phải rèn giũa mà thành. Tôi thường lắng nghe khi các nhà đầu tư vốn mạo hiểm và các thành viên ban giám đốc đánh giá nhanh một nhà sáng lập và kết luận người đó không có "chất CEO". Tôi không biết làm thế nào họ có thể tính toán những chuyện này nhanh đến vậy.

Nhìn chung, một nhà sáng lập phải mất nhiều năm mới phát triển được bộ kỹ năng CEO và với tôi, thường thì việc xác định liệu nhà sáng lập đó có làm được việc này hay không cực kỳ khó. Trong giới vận động viên chuyên nghiệp, có một số kỹ năng, như trở thành vận động viên chạy nước rút, có thể học được tương đối nhanh vì chúng bắt đầu bằng chuyển động tự nhiên và rèn giũa chuyển động đó. Song một số kỹ năng khác, như đấm bốc, đòi hỏi nhiều thời gian hơn mới có thể thành thạo vì chúng đòi hỏi nhiều chuyển động phi tự nhiên và nhiều kỹ thuật cụ thể. Chẳng hạn, như tôi đề cập trước đó, khi lùi lại trong môn đấm bốc, thì việc tối quan trọng là bạn phải nhấc chân sau lên trước, bởi vì nếu bạn bị đấm trong khi đang lùi sau theo cách tự nhiên - nhấc chân trước lên trước - bạn thường sẽ bị đánh ngất luôn. Học cách biến chuyển động phi tự nhiên này trở nên tự nhiên đòi hỏi nhiều công sức luyện tập. Nếu bạn làm những gì mình cảm thấy tự nhiên nhất trong vai trò CEO, bạn cũng có thể bị đánh cho bất tỉnh nhân sự.

Làm CEO đòi hỏi nhiều chuyển động phi tự nhiên. Từ quan điểm tiến hóa mà nói, lẽ tự nhiên là nên làm những việc khiến mọi người thích bạn. Nó sẽ củng cố cơ hội sinh tồn của bạn. Nhưng để là một CEO tốt, để được yêu mến lâu dài, bạn phải làm nhiều việc

khiến mọi người buồn bực trong thời gian trước mắt. Những việc phi tự nhiên.

Ngay cả những khối gạch CEO cơ bản nhất lúc đầu cũng đưa đến cảm giác phi tự nhiên. Nếu người bạn thân kể cho bạn nghe một câu chuyện buồn cười, sẽ rất kỳ cục nếu bạn đánh giá màn kể chuyện của người bạn ấy. Sẽ là hoàn toàn phi tự nhiên nếu nói: "Ôi, tớ thấy chuyện này thật vớ vẩn. Nó có tiềm năng đấy, song cậu không gây được ấn tượng ở phần dẫn dắt kịch tính, rồi cậu lại làm rối tung câu chốt gây cười. Theo tớ, cậu nên quay về, chỉnh sửa lại, rồi trình cho tớ xem lần nữa vào ngày mai".

Làm vậy sẽ rất quái đản, nhưng đánh giá hiệu quả làm việc của người khác và liên tục đưa ra phản hồi chính xác là những việc mà một CEO phải làm. Nếu CEO không làm việc này, những chuyển động phức tạp hơn nữa như viết bài nhận xét - đánh giá, giành lãnh thổ, xử lý các chiêu trò chính trị, thiết lập chế độ lương thưởng và sa thải người sẽ trở nên bất khả thi hoặc được thực hiện kém.

Phản hồi hóa ra lại là khối gạch nguyên tử phi tự nhiên trên đó bộ kỹ năng quản trị phi tự nhiên được xây dựng. Nhưng làm thế nào một người có thể làm chủ được những cái phi tự nhiên?

"BÁNH KẸP PHÂN"

Một kỹ thuật phổ biến và đôi khi hiệu quả cho người mới bắt đầu phản hồi là cái mà các nhà quản lý giàu kinh nghiệm gọi là Bánh kẹp phân. Kỹ thuật này được mô tả một cách tuyệt vời trong cuốn sách quản trị kinh điển The One Minute Manager[2] (tạm dịch: Vị giám đốc một phút). Ý tưởng cơ bản ở đây là mọi người sẽ cởi mở đón nhận phản hồi hơn nhiều nếu bạn bắt đầu bằng cách khen ngợi họ (lát bánh số 1), sau đó bạn đưa ra thông điệp khó mở lời (phân), rồi bọc lại bằng việc nhắc cho họ nhớ bạn đánh giá cao những điểm mạnh của họ như thế nào (lát bánh số 2). Bánh kẹp phân cũng có hiệu ứng phụ tích cực là tập trung phản hồi hành vi, thay vì con người, vì bạn xác lập từ trước là bạn thật sự đánh giá cao con người. Đây là khái niệm chủ chốt trong phản hồi.

Bánh kẹp phân có thể hiệu quả với những nhân viên mới vào, nhưng cũng có những thách thức như sau:

- Nó thường mang tính hình thức thái quá. Vì bạn phải lập kế hoạch trước và lên kịch bản cho phần bánh kẹp để nó chuẩn xác, nên quá trình này có thể gây ra cảm giác hình thức và

phán xét đối với nhân viên.
- Sau khi bạn sử dụng vài lần, nó sẽ mất đi tính chân thực. Nhân viên sẽ nghĩ rằng: "Ôi trời, bà ấy lại khen mình nữa. Mình biết tiếp theo là gì rồi, toàn phân".
- Ngày càng nhiều nhà điều hành cấp cao nhận ra ngay bánh kẹp phân và nó sẽ có tác động tiêu cực tức thời.

Thời kỳ đầu sự nghiệp của mình, có lần tôi cố gắng đưa một chiếc bánh kẹp phân được tỉa tót cẩn thận cho một nhân viên cấp cao và chị ấy đã nhìn tôi như thể tôi là một đứa trẻ và nói: "Bỏ qua cho tôi đoạn khen ngợi đi Ben, cứ nói với tôi, tôi đã làm sai cái gì". Lúc đó, tôi đã nghĩ rằng chắc chắn mình sinh ra không phải để làm nhà lãnh đạo.

CHÌA KHÓA

Để trở thành người phản hồi xuất sắc, bạn phải đẩy mình vượt lên trên một kỹ thuật cơ bản như bánh kẹp phân. Bạn phải phát triển một phong cách phù hợp với tính cách và giá trị của mình. Dưới đây là những chìa khóa để phản hồi hiệu quả:

- Hãy chân thật. Điều cực kỳ quan trọng là bạn tin vào phản hồi mà mình đưa ra và không nói bất kỳ điều gì để điều khiển cảm nhận của người nhận. Bạn không thể vờ vịt.
- Có xuất phát điểm đúng đắn. Điều quan trọng là bạn phản hồi mọi người vì bạn muốn họ thành công, chứ không phải vì bạn muốn họ thất bại. Nếu bạn thật sự muốn ai đó thành công, hãy làm cho họ cảm thấy được điều đó. Làm cho người đó cảm nhận được bạn. Nếu người đó cảm nhận được bạn và bạn đã bước được qua vùng phòng vệ của cô ấy, cô ấy sẽ lắng nghe bạn.
- Đừng đưa tình cảm cá nhân vào. Nếu bạn quyết định sa thải ai, hãy sa thải. Đừng chuẩn bị tinh thần bị sa thải cho cô ấy. Hãy chuẩn bị cho cô ấy tinh thần để thành công. Nếu cô ấy không đón nhận phản hồi, đó lại là cuộc nói chuyện khác.
- Đừng biến mọi người thành anh hề trước mặt bạn bè - đồng nghiệp của họ. Mặc dù bạn có thể đưa một số dạng phản hồi trong bối cảnh nhóm, song bạn nên cố gắng không bao giờ làm ai đó phải bẽ mặt trước mặt bạn bè - đồng nghiệp của họ. Nếu bạn làm vậy, phản hồi của bạn sẽ không có mấy tác dụng, chứ chưa nói đến việc bạn sẽ khiến nhân viên cảm thấy cực kỳ xấu hổ và ghét bạn đến xương tủy.
- Không có một kiểu phản hồi dùng cho tất cả. Mỗi người mỗi khác. Có một số nhân viên cực kỳ nhạy cảm với phản hồi trong khi những người khác lại đặc biệt dày mặt và cứng

đầu. Về phong cách, tông giọng của bạn nên phù hợp với tính cách của nhân viên, chứ không phải tâm trạng của bạn.

- Hãy thẳng thắn, nhưng đừng xấu tính. Đừng lần mần. Nếu bạn nghĩ bài thuyết trình của một người rất tệ, đừng nói: "Bài thuyết trình thật sự rất tốt, nhưng anh có thể dùng thêm một bước nữa để phần kết luận thêm chặt chẽ". Mặc dù nghe có vẻ nghiệt ngã, song sẽ tốt hơn nhiều nếu bạn nói: "Tôi không thể theo mạch bài thuyết trình và tôi không hiểu luận điểm của anh, và đây là lý do". Phản hồi theo kiểu hạ mình có thể còn tồi tệ hơn là không phản hồi gì bởi đối với người nhận đó là hành động giả dối và làm hoang mang. Nhưng cũng đừng vì thế mà cần nhằn họ hay cố thể hiện sự vượt trội của bạn. Làm vậy sẽ khiến mục đích của bạn thất bại vì khi được thực hiện đúng cách, phản hồi sẽ là một cuộc đối thoại, chứ không phải độc thoại.

PHẢN HỒI LÀ ĐỐI THOẠI, KHÔNG PHẢI ĐỘC THOẠI

Có thể bạn là CEO và có thể bạn đang nói với một người về điều gì đó mà bạn không thích hoặc không đồng ý, song điều đó không có nghĩa là bạn đúng. Nhân viên của bạn chắc chắn là hiểu về hoạt động của mình hơn bạn. Cô ấy chắc chắn là có nhiều dữ liệu hơn bạn. Bạn có thể sai.

Do đó, mục tiêu của bạn nên là làm sao để phản hồi của bạn mở ra thay vì khép lại thảo luận. Khuyến khích mọi người thách thức lại đánh giá của bạn và bảo vệ luận điểm tới khi đi đến kết luận. Về khía cạnh văn hóa, cần có những tiêu chuẩn cao được thảo luận thấu đáo. Cần đặt ra áp lực lớn để đạt được tư duy chất lượng nhất, nhưng cũng cởi mở đủ để nhận ra khi nào mình sai.

PHẢN HỒI TẦN SUẤT CAO

Khi đã làm chủ được những chìa khóa quan trọng này, bạn nên không ngừng luyện tập những gì mình đã thành thạo. Là CEO, bạn nên có quan điểm riêng về mọi thứ. Bạn nên có cái nhìn riêng về mọi dự báo, mọi kế hoạch sản phẩm, mọi bài thuyết trình và thậm chí mọi nhận xét. Hãy cho mọi người biết bạn nghĩ gì. Nếu bạn thích nhận xét của ai đó, hãy phản hồi cho người đó biết. Nếu bạn không đồng ý, hãy phản hồi cho người đó biết. Nói những gì bạn nghĩ. Thể hiện bản thân.

Việc này sẽ có hai tác động tích cực tối quan trọng:

- Phản hồi trong công ty bạn sẽ không phải là vấn đề riêng tư.

Nếu CEO liên tục đưa ra phản hồi, khi đó tất cả những người mà CEO tương tác sẽ quen với việc này. Không ai suy nghĩ: "Hừm, chị ta thật ra có ý gì khi nhận xét như thế nhỉ? Có phải chị ta không thích mình không?" Mọi người sẽ tự nhiên tập trung vào vấn đề, thay vì những đợt đánh giá hiệu quả công việc ngẫu nhiên ngầm.

- Mọi người sẽ thoải mái hơn khi nói về những tin xấu. Nếu mọi người bắt đầu thấy thoải mái khi nói cho nhau nghe về những việc người kia đang làm sai, thì khi đó, việc nói về những gì công ty đang làm sai cũng trở nên rất đỗi dễ dàng. Văn hóa công ty chất lượng tìm được hành động thích hợp cho mình qua các giao thức định tuyến kết nối dữ liệu: Tin xấu truyền nhanh còn tin tốt lành lan chậm. Trong khi đó, văn hóa công ty thấp lại có tính cách của mụ Phù thủy Miền Đông xấu xa trong The Wiz: "Kẻ nào dám đưa tin xấu đến cho ta".

RÈN GIỮA CEO

Là CEO cũng đòi hỏi một bộ kỹ năng cao cấp hơn và chìa khóa để đạt tới cấp độ này và có được cảm giác như bạn sinh ra để làm CEO là làm chủ cái phi tự nhiên.

Nếu bạn là CEO sáng lập và bạn cảm thấy mình vụng về hay kém cỏi khi làm một số việc và tin rằng không có cách nào để có thể làm được việc đó khi công ty có cả trăm, cả ngàn người, thì xin chúc mừng, bạn cũng giống tôi rồi đấy. Đó chính xác là những gì tôi cảm thấy. Và mọi CEO mà tôi từng gặp cũng vậy. Đó là quá trình. Đó là cách thức bạn được rèn giũa, tôi luyện.

[1]. Jolly Ranchers: một nhãn hiệu kẹo nổi tiếng của Mỹ. (B.T)

[2]. Cuốn sách này do hai tác giả viết, là Kenneth Blanchard và Spencer Johnson. (B.T)

CÁCH ĐÁNH GIÁ CEO

Không có vị trí nào trong công ty quan trọng hơn CEO và do đó, không có công việc nào bị soi xét kỹ lưỡng hơn. Công việc này được định nghĩa sơ sài đến độ rốt cuộc bạn có thể phải làm đủ mọi việc điên rồ (đặc biệt nếu bạn lắng nghe một số người hay nói những câu như "CEO phải là người bán hàng số 1").

Đáng buồn là rất ít điều ở phân tích này có lợi cho CEO, bởi hầu hết các cuộc thảo luận như vậy đều diễn ra sau lưng họ. Ở đây, tôi muốn đi ngược lại. Bằng cách mô tả cách thức tôi đánh giá CEO, tôi đồng thời mô tả những gì mà tôi nghĩ là công việc của CEO. Dưới đây là những câu hỏi chủ chốt mà chúng ta thường hay đặt ra:

1. CEO có biết phải làm gì không?
2. CEO có thuyết phục công ty làm việc mà CEO biết cần phải làm không?
3. CEO có đạt được kết quả mong muốn so với một tập hợp các mục tiêu phù hợp không?

CEO CÓ BIẾT PHẢI LÀM GÌ KHÔNG?

Ta nên hiểu câu hỏi này ở phạm vi rộng nhất có thể. Có phải lúc nào CEO cũng biết phải làm gì trong mọi vấn đề không? Bao gồm vấn đề nhân sự, tài chính, chiến lược sản phẩm, hạn định mục tiêu, tiếp thị. Ở mức độ vĩ mô, CEO có xác lập chiến lược phù hợp cho công ty và biết ý nghĩa của nó trong mọi chi tiết của công ty không?

Tôi đánh giá hai phương diện của việc biết việc phải làm:

- Chiến lược. Ở những công ty tốt, câu chuyện và chiến lược là một. Do đó, kết quả hợp lý cho tất cả các công việc chiến lược là câu chuyện.
- Ra quyết định. Ở cấp độ chi tiết, kết quả của việc biết mình

phải làm gì là tốc độ và chất lượng của quyết định mà CEO đưa ra.

Chiến lược và câu chuyện

CEO phải xác lập bối cảnh mà nhân viên hoạt động trong đó. Bối cảnh mang lại ý nghĩa cho công việc cụ thể mà mọi người làm, sắp xếp lợi ích, cho phép ra quyết định và tạo động lực. Những mục tiêu có kết cấu tốt góp phần vào bối cảnh, nhưng chúng không cung cấp toàn bộ câu chuyện. Hơn nữa, chúng cũng không phải là câu chuyện. Câu chuyện về công ty vượt ra khỏi mục tiêu quý hay mục tiêu năm và động chạm đến câu hỏi cốt lõi: tại sao. Tại sao tôi gia nhập công ty này? Tại sao tôi phấn khích khi làm việc ở đây? Tại sao tôi nên mua sản phẩm của công ty? Tại sao tôi nên đầu tư vào công ty? Tại sao thế giới này sẽ tốt đẹp hơn khi công ty này hiện diện?

Khi một công ty trình bày rõ ràng câu chuyện của mình, bối cảnh cho mọi người, gồm có nhân viên, đối tác, khách hàng, nhà đầu tư và báo giới, cũng sẽ trở nên rõ ràng. Khi công ty không kể được câu chuyện của mình, bạn sẽ nghe thấy những câu như:

- Những phóng viên này không hiểu câu chuyện.
- Ai chịu trách nhiệm về chiến lược của công ty này vậy?
- Chúng tôi có công nghệ tuyệt vời, nhưng cần giúp đỡ về marketing.

CEO không phải là người tạo ra tầm nhìn. CEO cũng không phải là người sáng tạo ra câu chuyện. Nhưng CEO phải là người gìn giữ tầm nhìn và câu chuyện. Như vậy, CEO đảm bảo rằng câu chuyện của công ty luôn rõ ràng và lôi cuốn.

Câu chuyện không phải là tuyên bố sứ mệnh; câu chuyện không cần phải súc tích. Nó là câu chuyện. Công ty có thể dùng bao nhiêu thời gian để kể câu chuyện nếu cần, nhưng họ phải kể câu chuyện đó ra và câu chuyện phải lôi cuốn. Một công ty không có câu chuyện thường là một công ty không có chiến lược. Muốn thấy một câu chuyện công ty tuyệt vời? Hãy đọc lá thư dài 3 trang của Jeff Bezos viết cho các cổ đông trong năm 1997. Khi kể câu chuyện của Amazon bằng dạng thức mở rộng này - không phải như tuyên bố sứ mệnh, không phải như câu quảng cáo, Jeff khiến tất cả những người quan trọng đều có chung suy nghĩ về câu chuyện của Amazon.

Ra quyết định

Có một số nhân viên làm ra sản phẩm, một số làm ra doanh thu; CEO là người làm ra quyết định. Vì vậy, CEO có thể được đo lường một cách chuẩn xác nhất qua tốc độ và chất lượng của các quyết định. Những quyết định tuyệt vời đến từ những CEO thể hiện được sự kết hợp xuất sắc của trí thông minh, logic và lòng can đảm.

Như đã lưu ý, lòng can đảm là yếu tố đặc biệt quan trọng, bởi mọi quyết định mà CEO thực hiện đều dựa trên thông tin không đầy đủ. Vào lúc đưa ra bất kỳ quyết định nào, CEO thường có chưa đến 10% lượng thông tin thường được cung cấp trong các trường hợp nghiên cứu hậu nghiệm của trường kinh doanh Harvard. Do đó, CEO phải dũng cảm đặt cược công ty vào một hướng nhất định dù không biết chắc đó có phải là hướng đi đúng không. Những quyết định khó khăn nhất (và thường là quan trọng nhất) chính xác là rất khó khăn vì chúng sẽ cực kỳ không được lòng những cử tri quan trọng nhất đối với CEO (nhân viên, nhà đầu tư và khách hàng của công ty).

Quyết định đúng đắn nhất mà tôi đưa ra trong sự nghiệp của mình, đó là bán Loudcloud cho EDS và trở thành Opsware, sẽ thua thảm bại nếu tôi để nhân viên, nhà đầu tư hay khách hàng của mình bỏ phiếu bầu chọn.

Là CEO, sẽ chẳng bao giờ bạn có đủ thời gian để thu thập tất cả các thông tin cần thiết để ra quyết định. Trong một tuần làm việc bình thường, bạn phải ra hàng trăm quyết định lớn nhỏ. Bạn không thể đơn giản dừng tất cả các hoạt động khác lại để thu thập đầy đủ dữ liệu và tiến hành phân tích ra trò để đưa ra một quyết định đơn lẻ. Biết được điều này, bạn phải liên tục thu thập kiến thức một cách có hệ thống từ các hoạt động thường nhật của công ty, sao cho bạn sẽ có nhiều thông tin hết sức có thể khi thời điểm quyết định đến.

Để chuẩn bị cho việc ra quyết định, bạn phải tích lũy một cách có hệ thống kiến thức về mọi thứ có thể tác động lên quyết định mà bạn đưa ra. Những câu hỏi như:

- Các đối thủ cạnh tranh có thể làm gì?
- Về mặt kỹ thuật thì điều gì là có thể và trong khung thời gian nào?
- Năng lực thực sự của tổ chức là gì và bạn có thể làm gì để phát huy tối đa những năng lực đó?
- Quyết định này có rủi ro tài chính như thế nào?
- Với cấu trúc sản phẩm hiện tại, vấn đề sẽ là gì?

- Nhân viên sẽ hào hứng hay nản lòng trước đợt xúc tiến này?

Những CEO xuất sắc xây dựng những chiến lược phi thường để không ngừng thu thập thông tin được yêu cầu. Họ truy cầu kiến thức trong mọi hoạt động hàng ngày từ các cuộc họp với nhân viên cho đến các cuộc gặp gỡ với khách hàng, cho đến các cuộc tiếp xúc một đối một. Chiến lược mang về chiến thắng được xây dựng trên kiến thức toàn diện được thu thập từ mọi tương tác mà CEO có với nhân viên, khách hàng, đối tác, nhà đầu tư,...

CEO CÓ THUYẾT PHỤC ĐƯỢC CÔNG TY LÀM VIỆC MÀ CEO BIẾT LÀ CẦN LÀM KHÔNG?

Nếu CEO đã vẽ ra một tầm nhìn hấp dẫn và đưa ra những quyết định nhanh chóng, có chất lượng, liệu CEO có thể thuyết phục công ty thực hiện tầm nhìn của mình không? Thành phần đầu tiên giúp làm được việc này là năng lực lãnh đạo như tôi đã trình bày trong phần "Đi theo người lãnh đạo".

Ngoài ra, việc thi hành cũng đòi hỏi nhiều kỹ năng vận hành. Tổ chức càng lớn, bộ kỹ năng cần dùng càng công phu.

Để công ty thi hành được một tập hợp các quyết định và sáng kiến, công ty đó phải:

- Có năng lực làm việc này. Nói cách khác, công ty phải có những tài năng cần thiết ở những vị trí phù hợp để thực hiện chiến lược.
- Ở vào vị thế trong đó mọi nhân viên đều có thể hoàn thành công việc. Nhân viên phải được tạo động lực, hoạt động truyền thông phải mạnh mẽ, hàm lượng kiến thức chung phải lớn và bối cảnh phải rõ ràng

CEO có đang xây dựng một đội ngũ tầm cỡ thế giới?

CEO là người chịu trách nhiệm về đội điều hành cộng với phỏng vấn cơ bản và quy trình tuyển dụng mọi nhân viên. CEO phải đảm bảo công ty có được những ứng viên tốt nhất và quá trình sàng lọc mang lại những ứng viên có bộ kết hợp tài năng và kỹ năng phù hợp. Đảm bảo chất lượng của đội ngũ là phần cốt lõi trong hoạt động điều hành công ty. Những CEO xuất sắc không ngừng đánh giá xem liệu mình có đang xây dựng được đội ngũ tốt nhất không.

Kết quả của năng lực này là chất lượng của đội ngũ. Điều quan trọng cần lưu ý là chất lượng đội ngũ có liên hệ mật thiết với những nhu cầu cụ thể của công ty ở những thách thức mà công ty

phải đối mặt trong đúng thời điểm đối mặt với chúng. Do đó, hoàn toàn có khả năng rằng ban điều hành sẽ thay đổi nhiều lần, nhưng đội ngũ sẽ có chất lượng cao và không có vấn đề tiêu hao sinh lực ở đây.

Nhân viên rất dễ đóng góp cho sứ mệnh này không?

Phần thứ hai của hoạt động đánh giá giúp xác định liệu CEO có thể điều hành công ty một cách hiệu quả không. Để kiểm nghiệm điều này, tôi thích đặt ra câu hỏi sau: "Một cá nhân đóng góp có thể dễ dàng hoàn thành công việc của mình như thế nào?"

Ở những tổ chức được điều hành tốt, mọi người có thể tập trung vào công việc của họ (thay vì các chiêu trò chính trị và thủ tục hành chính) và tự tin rằng nếu họ hoàn thành công việc, những điều tốt đẹp sẽ đến với cả công ty và cá nhân họ. Ngược lại, ở những tổ chức được điều hành kém, mọi người dành nhiều thời gian đấu tranh với các ranh giới tổ chức và các quy trình vỡ vụn.

Mặc dù nói thì dễ, song việc xây dựng một tổ chức được điều hành tốt đòi hỏi một cấp độ kỹ năng cao. Những kỹ năng được đòi hỏi rộng khắp từ thiết kế tổ chức tới quản lý hiệu quả công việc. Chúng bao gồm cấu trúc đãi ngộ và kiến trúc truyền thông thúc đẩy và trao quyền cho mọi cá nhân nhân viên. Khi một CEO "không vươn lên được", điều đó thường diễn ra dọc chiều kích này. Trên thực tế, có rất ít CEO được điểm A trong bài kiểm tra cụ thể này.

CEO của Netflix, Reed Hastings, đầu tư rất nhiều công sức vào việc thiết kế một hệ thống cho phép nhân viên có thể phát huy tối đa hiệu quả. Phần trình bày của anh về thiết kế này được gọi là "Hướng dẫn tham khảo về văn hóa tự do và trách nhiệm của chúng ta". Bài trình bày đưa mọi người qua hết những điều mà Netflix coi trọng ở nhân viên, cách họ sàng lọc những giá trị này trong quá trình phỏng vấn, cách họ củng cố những giá trị này và cách họ nâng cao hệ thống khi số lượng nhân viên tăng lên.

CEO CÓ ĐẠT ĐƯỢC KẾT QUẢ MONG MUỐN SO VỚI NHỮNG MỤC TIÊU PHÙ HỢP ĐÃ ĐỀ RA KHÔNG?

Khi đo lường các kết quả so với mục tiêu đề ra, hãy bắt đầu bằng cách đảm bảo rằng những mục tiêu này chính xác. Những CEO xuất sắc ở hoạt động quản trị theo ủy ban có thể "thành công" bằng cách xác lập mục tiêu thật thấp. Những CEO xuất sắc không chú ý đến quản trị theo ủy ban có thể "thất bại" vì đặt mục tiêu

quá cao. Giai đoạn đầu trong quá trình phát triển của công ty, mục tiêu có thể sai lầm vì không ai thật sự biết tầm mức đích thực của cơ hội. Vì vậy, nhiệm vụ đầu tiêu để đo lường kết quả một cách chính xác là xác lập mục tiêu cho đúng.

Tôi cũng luôn cố gắng ghi nhớ rằng tầm mức và bản chất của cơ hội khác nhau giữa các công ty. Hi vọng một công ty phần cứng có thể nhẹ vốn như một công ty tiêu dùng Internet hay cố gắng tìm cách đưa Yelp phát triển nhanh như Twitter là việc phi lý và có thể mang tính phá hoại. CEO nên được đánh giá theo cơ hội của công ty mình - chứ không phải cơ hội của công ty người khác. Xin cho tôi được kể câu chuyện hài hước minh họa những kỳ vọng dành cho một CEO tương phản với kết quả. Đây là câu chuyện của Robin Li, CEO của Baidu, công ty công cụ tìm kiếm lớn nhất Trung Quốc. Trong một buổi diễn thuyết tại đại học Stanford năm 2009, Robin kể lại câu chuyện về ngày Baidu lên sàn - thường thì đây là một trong những ngày vui vẻ nhất trong cuộc đời của một nghiệp chủ, thế nhưng anh lại ngồi ở bàn làm việc của mình với cảm giác khiếp sợ. Tại sao lại vậy? Hãy lắng nghe xem Robin đã đạt được những kết quả được kỳ vọng như thế nào:

Năm 2004, chúng tôi huy động lượt vốn mạo hiểm cuối cùng, dưới sự dẫn dắt của Draper Fisher Jurvetson[3]. . . và Google, một trong những đồng nghiệp xuất sắc của chúng tôi.

Thế rồi một năm sau đó, năm 2005, công ty ra mắt công chúng. Giá lý tưởng là 27 đô la [mức giá chào bán ban đầu của cổ phiếu này] và trong ngày đầu tiên nó đóng cửa với mức 122 đô la. Điều đó quá đỗi tuyệt vời với nhiều nhân viên Baidu và với tất cả các nhà đầu tư của Baidu. Nhưng đó lại là điều đau khổ đối với tôi vì khi tôi quyết định đưa công ty ra công chúng, tôi chỉ được chuẩn bị để đưa ra kết quả tài chính khớp với mức giá 27 đô la, hoặc có thể cao hơn một chút là 30 đô la, 40 đô la. Nhưng tôi thật sự sốc khi thấy giá vọt lên 122 đô la trong ngày đầu tiên. Như thế có nghĩa là tôi cần đạt được kết quả thực tế khớp với một kỳ vọng lớn hơn nhiều so với những gì tôi đã chuẩn bị. Nhưng trong trường hợp này, tôi nghĩ mình không có lựa chọn. Vì vậy, tôi cúi đầu xuống và tập trung vào các hoạt động, tập trung vào công nghệ, tập trung vào trải nghiệm người dùng và tôi đã đạt được kết quả.

Một khi chúng ta xem xét tất cả những điều này, chúng ta sẽ thấy rằng kết quả so với mục tiêu hay kết quả "hộp đen"[4] là một chỉ báo yếu ớt. Và như họ nói trong các bản cáo bạch, "hiệu quả hoạt động trong quá khứ không phải là tờ giấy đảm bảo cho kết quả trong tương lai". Tiêu chí đánh giá CEO hộp trắng - "CEO có biết phải

làm gì không?" và "CEO có thể thúc đẩy công ty làm việc này không?" sẽ làm tốt hơn công việc dự báo tương lai.

VÀI SUY NGHĨ SAU CÙNG

Việc đánh giá CEO không cần phải là một môn nghệ thuật mập mờ và phức tạp. Tất cả mọi người, bao gồm cả các CEO, sẽ làm bài kiểm tra tốt hơn nếu họ biết trước câu hỏi là gì.

[3]. Draper Fisher Jurvetson: hãng đầu tư mạo hiểm của Mỹ, đã và đang đầu tư vào những công ty khởi nghiệp rất thành công như Baidu, Twitter, Tesla Motors, Tumblr, Yammer,... (B.T)

[4]. "Hộp đen" và "hộp trắng": xin xem chú thích ở trang 224. (B.T)

Chương 8

QUY TẮC SỐ 1 TRONG KHỞI NGHIỆP: KHÔNG CÓ QUY TẮC NÀO

"Chuyện đó đó đó... nào giết được tôi

Chỉ đủ làm tôi mạnh mẽ hơn thôi

Giờ bạn nhanh lên nào bạn tôi

Bởi tôi đã đợi chờ lâu rồi

Giờ tôi biết mình phải làm đúng

Lầm đã nhiều không thể lầm thêm

Ôi tôi đã đợi chờ cả đêm

Tôi đã đợi lâu như thế rồi".

- Kanye West, "Stronger"

Khi chúng tôi bán Opsware, giá đặt mua ban đầu mà HP đưa ra là 14 đô la/cổ phiếu. BMC phản công với mức 14,05 đô la. Rồi HP đáp trả lại với mức 14,25 đô la. John O'Farrell và tôi lập chiến lược chốt giá. Chúng tôi tính toán thấy rằng nếu chúng tôi làm đúng, giá đặt mua thắng ít nhất sẽ phải là 15 đô la/cổ phiếu. Mọi người đều cực kỳ hào hứng.

Thế rồi thảm họa ập tới. Cụ thể hơn, đối tác kiểm toán của chúng tôi, Ernst & Young, gần như đã phá hỏng thương vụ.

Khi BMC tiến hành thẩm định chi tiết, họ phát hiện thấy chúng tôi đã giải thích ba giao dịch khác với cách giải thích của họ. Cụ thể là mỗi giao dịch này đều có một điều khoản mà dân trong ngành gọi là "điều khoản CA", đặt theo tên của công ty phần mềm tai tiếng Computer Associates, gọi tắt là CA. Điều khoản CA ra đời do một số kiểu thực hành kinh doanh bê bối của CA.

CA đã lừa khách hàng bằng cách bán những hợp đồng bảo trì, trong đó cho khách hàng quyền được nâng cấp vĩnh viễn các sản phẩm "X". Sau đó, CA sẽ đổi tên sản phẩm "X" thành sản phẩm "Y" và tính phí cho dịch vụ nâng cấp mà đáng lẽ khách hàng được hưởng miễn phí. Đó là một chiêu trò khôn khéo và hạ tiện. Đáp trả lại, những khách hàng khôn ngoan bắt đầu yêu cầu tất cả các nhà cung cấp phần mềm gộp "điều khoản CA" vào hợp đồng. Điều khoản này tuyên bố nếu anh tung ra phiên bản phần mềm mới

chứa tất cả những tính năng của phiên bản sản phẩm trước đó, cộng thêm một số tính năng mới và một cái tên mới, thì khi đó sản phẩm (dù mang tên mới) sẽ vẫn theo hợp đồng hiện ký mà không có thêm khoản phí bổ sung nào.

Ta có thể diễn giải điều khoản CA theo hai cách. Ta có thể diễn giải nó như mục đích mà nó được tạo ra, như một phương thức đối phó với hành vi xấu xa của CA, hoặc ta có thể diễn giải nó như một lời hứa hẹn về tính năng tương lai. Nếu bạn diễn giải nó theo cách đầu, khi đó bạn buộc phải công nhận trước toàn bộ khoản thu. Nếu bạn diễn giải nó theo cách sau, khi đó bạn sẽ công nhận doanh thu tính tỉ lệ theo thời gian thực hiện hợp đồng. Trong cả hai trường hợp, khoản thanh toán tiền mặt đều như nhau.

Chúng tôi hiểu sự mơ hồ đó khi ký ba thương vụ có điều khoản này, vì vậy chúng tôi đã nhờ Dave Price, đối tác của mình ở E&Y, thẩm tra các thương vụ và sau đó cho chúng tôi biết chúng tôi nên giải thích chúng theo cách nào. Dave hiểu chính xác mục đích và do đó khuyên chúng tôi tính doanh thu trước cho cả ba thương vụ. Đối tác của BMC ở E&Y thì kết luận ngược lại và họ tính các thương vụ này theo thời gian thực hiện hợp đồng. Khi được cảnh báo về khác biệt này, đối tác BMC đã đưa vấn đề này lên Ernst & Young quốc gia.

Người của E&Y quốc gia gọi cho tôi thông báo anh ta không đồng ý với kết quả kiểm toán của cộng sự mình và yêu cầu chúng tôi báo cáo lại hướng dẫn tính doanh thu trong vòng 48 giờ. Tôi không thể tin nổi vào tai mình. Báo cáo lại doanh thu sẽ nhấn giá cổ phiếu và phá hỏng thương vụ đang chờ. Cách giải thích kế toán không có tác động thực tế lên dòng tiền và cách xử lý ban đầu của chúng tôi là dựa trên đánh giá của chính Ernst & Young. Nếu từ đầu họ tính theo cách kia, giá cổ phiếu sẽ vẫn như hiện tại. Nhưng nếu phải báo cáo lại thì chúng tôi sẽ đi đời.

Chuyện quái gì đang diễn ra thế này? Tôi trấn tĩnh và cẩn thận đáp lại.

Tôi: “Có phải mục đích của cách giải thích kế toán là để phản ánh mục đích của cả chúng tôi và khách hàng trong hợp đồng không?”

E&Y: “Đúng thế”.

Tôi: “Vậy thì tại sao chúng ta không gọi điện cho khách hàng và hỏi mục đích của họ? Nếu nó đúng như những gì Dave Price phản ánh trong hợp đồng của chúng tôi, thì chúng ta cứ giữ nguyên

như cũ. Nếu nó khác, chúng tôi sẽ báo cáo lại doanh thu".

E&Y: "Không được. Thế vẫn chưa được. Các anh cần thuyết phục cả ba khách hàng sửa lại hợp đồng bằng ngôn ngữ mới mà E&Y vừa đưa ra để cho mọi thứ rõ ràng".

Tôi: "Nhưng cả ba khách hàng đều là những ngân hàng lớn. Họ có bộ phận quản lý rủi ro. Họ sẽ không sửa hợp đồng nhanh được. Tệ hơn là chúng tôi sắp có một thương vụ 1,6 tỉ đô la. Anh sẽ phá hỏng thương vụ của chúng tôi mất".

E&Y: "Chúng tôi không quan tâm. Đó là việc anh phải làm".

Tôi: "Nhưng chúng tôi đã là khách hàng của các anh suốt tám năm nay, chúng tôi đã trả cho các anh hàng triệu đô la tiền phí và cộng sự của các anh là người đầu tiên đưa ra quyết định này. Tại sao các anh lại phá hỏng giao dịch của chúng tôi nếu chúng tôi và khách hàng đã đồng ý miệng về cách diễn giải hiện tại?"

E&Y: "Hoặc là anh sửa lại hợp đồng hoặc là anh báo cáo lại doanh thu. Anh có 48 giờ".

Dave Price trông như thể muốn khóc. Văn phòng E&Y toàn quốc không quan tâm đến tinh thần luật pháp, mà chỉ quan tâm đến câu chữ. Họ từ chối cách giải quyết hợp lý xét cả từ quan điểm kế toán cũng như kinh doanh. Họ một mực đòi làm những gì tiện lợi nhất cho Ernst & Young.

Giám đốc tài chính của tôi, Dave Conte, mặt tái mét. Hàng trăm người đã làm việc suốt tám năm để đi tới mốc này và mọi chuyện như thể tất cả nỗ lực bao năm sẽ bị hãng kế toán mà Dave chọn xả trôi khỏi bồn cầu. Anh ấy đã làm việc cho Ernst & Young 15 năm trước khi gia nhập Opsware. Vốn là người hòa đồng và thích giao thiệp, vậy mà giờ anh gần như chẳng nói được gì. Tôi cáu giận với mọi người nhưng tôi biết chẳng điều gì tôi nói ra có thể giúp giải quyết vấn đề hoặc khiến Dave cảm thấy tệ hơn nữa. Tôi quay sang Jordan Breslow, cố vấn vấn đề chung của tôi và hỏi: "Chúng ta có phải nói với những người mua việc này ngay không?" Kinh hoàng thay, anh đáp: "Có".

Chúng tôi nói với HP và BMC về sự thiếu thống nhất và rằng chúng tôi nghĩ có thể giải quyết vấn đề này bằng cách chỉnh sửa lại hợp đồng trong 48 giờ tiếp theo. Không bên nào tin chúng tôi. Tôi cũng không biết liệu tôi có tin chuyện đó không. Làm sao chúng tôi có thể thuyết phục ba ngân hàng lớn sửa hợp đồng trong vòng 48 giờ? Cả hai khách hàng tiềm năng đều lên kế hoạch

ứng phó với tin này, cập nhật vị thế và có lẽ cả giá đặt mua của họ.

Trong lúc đó, Dave, Mark Cranney và tôi lao vào thuyết phục các ngân hàng sửa hợp đồng. Chúng tôi ngồi trong phòng họp tài chính, vẽ những đường nối tất cả những người mà chúng tôi biết trên đời và cố gắng tìm cách tiếp cận đúng người đúng lúc để cứu thương vụ. Tôi gọi cho mọi thành viên trong ban giám đốc để xem thành viên đó gửi tiền trong ngân hàng nào và anh ấy có bất kỳ ảnh hưởng nào hoặc quen biết ai có ảnh hưởng lên ngân hàng không. Cranney ôm điện thoại nói chuyện với các đại diện bán hàng và những người chúng tôi biết bên phía khách hàng. Jordan và Dave vạch ra mười cách khác nhau để diễn đạt lại phần cần chỉnh sửa. Chúng tôi thức suốt đêm giải quyết thương vụ và suốt thời gian, Dave trông như đang bị lên cơn đau tim dồn dập. Như một phép màu, 11 giờ sáng hôm sau, chúng tôi đã chỉnh sửa xong cả ba bản hợp đồng và mọi chuyện diễn ra trong vòng chưa đầy 24 giờ. Chúng tôi sẽ không phải báo cáo lại doanh thu.

Chẳng có gì ngạc nhiên khi toàn bộ chuyện này khiến BMC kinh hãi và họ rút lui. Họ không tin vấn đề đã được giải quyết êm xuôi. HP thì không hoảng sợ, nhưng họ hạ mức giá đề nghị xuống còn 13,75 đô la trên cổ phiếu vì lý do thương vụ có "vết".

Đêm đó cả ban giám đốc ngồi họp tại văn phòng công ty thảo luận về đề nghị mới của HP và nghe thông báo BMC đã rút lui. Cả ban giám đốc đồng lòng khuyên chúng tôi nên chấp nhận mức giá đề nghị 13,75 đô la. Tôi không đồng ý. Tôi nói rõ tôi sẽ không đồng ý bớt dù chỉ một xu mức 14,25 đô la đề nghị ban đầu. Bill Campbell nhìn tôi như tôi là vị tướng đã hao tâm tổn sức quá nhiều trên trận mạc. Lúc đó, tôi chưa được ngủ và cũng chẳng biết ông ấy đúng hay sai. Tôi chỉ biết rằng tôi đã chờ đợi suốt cả đêm đó để thấy mình đúng và tôi không thể sai thêm nữa.

Tôi lấy lại tinh thần và tuyên bố lại lập trường của mình: "HP đã đề nghị 14,25 đô la, mức giá này cao hơn 16 lần doanh thu 12 tháng vì một lý do và chỉ một lý do mà thôi. Họ đã đưa ra mức giá đấy vì chúng ta là công ty có giá, đó là tiêu chuẩn vàng nếu chúng ta ở trong một thị trường quan trọng. Đó là toàn bộ tiền đề của thỏa thuận này. Giây phút mà chúng ta chấp nhận mức giá thấp hơn, hay chấp nhận bất kỳ cách thức nào ngụ ý chúng ta không phải là tiêu chuẩn vàng, thương vụ này sẽ tan tành". John O'Farrell gật đầu đồng ý. Ban giám đốc chấp nhận quan điểm của tôi nhưng vẫn thấy không thoải mái.

Tôi quay lại HP và nói với họ rằng thương vụ hoặc sẽ có giá 14,25

đô la hoặc không gì cả. Sau 2 giờ im lặng, suốt thời gian đó mặt Dave Conte vẫn chưa hồi sắc trở lại, họ chấp nhận. Chúng tôi có được thỏa thuận. Một thỏa thuận thấp hơn 100 triệu đô la nếu chúng tôi không bị bên gọi là đối tác của mình đâm sau lưng, nhưng dù thế nào nó cũng là một thương vụ. Đến giờ tôi vẫn ghét Ernst & Young.

Tôi kể lại câu chuyện này ở đây vì sẽ có lúc bạn nghĩ rằng có những thứ bạn có thể dựa vào trong kinh doanh, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra bầu trời tím ngắt[5]. Khi chuyện xảy ra, sẽ chẳng ích gì nếu cứ ngồi cãi nhau bầu trời màu xanh hay màu tím. Bạn sẽ phải dấn bước và đối mặt với thực tế rằng bầu trời sẽ tím như Barney mất một thời gian.

[5]. Bầu trời tím ngắt: bầu trời màu tím thường là biểu hiện trước khi một cơn bão ập đến. (B.T)

GIẢI QUYẾT NGHỊCH LÝ TRÁCH NHIỆM VỚI SỰ SÁNG TẠO

Kỹ sư phần mềm phát hiện ra một nhược điểm trong cấu trúc sản phẩm hiện tại và nhược điểm này sẽ phá hỏng năng lực vận hành của sản phẩm. Cô ấy cũng phát hiện ra rằng sẽ phải kéo dài lịch trình sản phẩm thêm 3 tháng thì mới khắc phục được nhược điểm này. Mọi người đều đồng ý rằng 3 tháng là thời gian nới thêm chấp nhận được để khắc phục vấn đề. Lịch trình thực ra đã trôi 9 tháng, nhưng cô ấy nói đúng về vấn đề. Trong trường hợp này, bạn sẽ thưởng cho cô ấy vì sự sáng tạo và can đảm, hay sẽ buộc cô ấy phải chịu trách nhiệm về thời gian chậm trễ?

Nếu bạn biến thành luật sư khởi tố và chỉ cho cô ấy thấy quy định về cam kết mà cô ấy cần thực hiện, gần như chắc chắn bạn sẽ làm cô ấy và những người khác nản lòng và không dám thực hiện những pha mạo hiểm quan trọng trong tương lai. Nếu bạn trước sau như một giữ nguyên lập trường này, đừng ngạc nhiên nếu sau này người của bạn không có thời gian giải quyết vấn đề khó khăn bởi họ quá đỗi bận rộn che giấu sai sót.

Mặt khác, nếu bạn không buộc cô ấy phải chịu trách nhiệm cho cam kết, thì khi đó những người thật sự nỗ lực để thực hiện cam kết của mình trông sẽ như những kẻ ngốc. Tại sao tôi lại phải thức cả đêm để làm cho kịp hạn chót nếu CEO thưởng cho một người đã chậm kế hoạch 6 tháng? Nếu những nhân viên làm việc chăm chỉ nhất, hiệu quả nhất của bạn cảm thấy họ thật ngu ngốc và bạn đang truy tìm thủ phạm gây ra suy nghĩ này, hãy nhìn vào gương. Bạn đã không thể buộc mọi người chịu trách nhiệm cho hành động của mình. Xin chào mừng đến với nghịch lý Trách nhiệm với Sáng tạo!

Khi tìm cách giải quyết nghịch lý này, hãy bắt đầu bằng giả định cơ bản nhất. Bạn có giả định rằng nhân viên của mình nhìn chung

là sáng tạo, thông minh và có động lực không? Hay bạn giả định rằng họ lười biếng, quỷ quyệt và chỉ đếm giờ để bỏ cuộc? Nếu bạn tin điều thứ hai, thì có lẽ bạn cũng vừa từ bỏ sự sáng tạo và đổi mới trong tổ chức của mình, vì bạn không hiểu được nó. Sẽ tốt hơn nếu tin vào điều thứ nhất và giả định rằng mọi người đều có ý định tốt đẹp trừ khi họ chứng tỏ điều ngược lại. Tuy nhiên, bạn phải buộc mọi người chịu trách nhiệm để tránh yếu tố xuẩn ngốc. Bạn nghĩ thế nào về việc này?

Chúng ta hãy xem xét trách nhiệm theo những chiều kích sau: lời hứa, kết quả và nỗ lực.

TRÁCH NHIỆM VỚI NỖ LỰC

Đây là chiều kích dễ dàng nhất. Để là công ty hàng đầu, bạn cần có nỗ lực hàng đầu. Nếu có ai không cho bạn thấy được điều đó, hãy kiểm tra họ.

TRÁCH NHIỆM VỚI LỜI HỨA

Nhiều tổ chức hoạt động suôn sẻ có những tuyên bố như "hãy cam kết và giữ cam kết". Quả thật khi bạn nhận làm một việc và bạn không làm việc đó, bạn sẽ làm cho mọi người trong tổ chức thất vọng. Kiểu thất vọng này có thể có tính lây lan. Buộc mọi người có trách nhiệm với lời hứa của mình là yếu tố quyết định giúp mọi việc được hoàn tất.

Trách nhiệm với lời hứa thay đổi theo mức độ khó khăn trong việc thực hiện lời hứa. Hứa hoàn thành một tài liệu marketing hay gửi một email khác với lời hứa đảm bảo một lịch trình thiết kế đòi hỏi phải giải quyết một vấn đề khoa học máy tính cực kỳ khó khăn. Bạn phải buộc mọi người chịu trách nhiệm trong trường hợp đầu tiên, trường hợp thứ hai thì phức tạp hơn và liên quan đến kết quả.

TRÁCH NHIỆM VỚI KẾT QUẢ

Đây là lúc mọi thứ bắt đầu trở nên phức tạp. Nếu một nhân viên không đưa ra được kết quả đã hứa như trong câu chuyện ban đầu, bạn có phải buộc cô ấy chịu trách nhiệm không? Bạn có nên buộc cô ấy chịu trách nhiệm không? Câu trả lời là còn tùy. Nó tùy vào:

- Thâm niên của nhân viên. Những nhân viên dày dạn kinh nghiệm cần có khả năng dự báo kết quả chính xác hơn nhân viên mới.
- Mức độ khó khăn. Có một số việc quả thật rất khó. Hoàn

thành mục tiêu doanh thu khi sản phẩm của bạn yếu kém hơn đối thủ cạnh tranh và thị trường giữa quý suy giảm là việc cực khó. Xây dựng một nền tảng có khả năng tự động chạy và song song hóa các chương trình để tăng tốc độ xử lý của chúng sao cho hiệu quả là một việc khó. Ta cũng khó có thể đưa ra một dự đoán chuẩn xác và đáp ứng được dự đoán đó. Vì vậy, khi quyết định hệ quả của việc không đưa ra được kết quả, ta phải xem xét đến mức độ khó khăn của công việc.

- Hàm lượng mạo hiểm ngu ngốc. Mặc dù bạn không nên phạt mọi người vì họ mạo hiểm, song cần phân biệt, không phải mạo hiểm nào cũng tốt. Đúng là chẳng có gì tốt mà không đi kèm rủi ro, song chắc chắn có những sự mạo hiểm mà cơ may cho phần thưởng tương ứng là rất thấp hoặc không có. Uống một chai Jack Daniel's rồi ngồi sau tay lái là hành động cực kỳ rủi ro, nhưng chẳng có phần thưởng đáng kể nào nếu bạn thành công. Nếu một người không đạt được kết quả, liệu có phải người đó đã mạo hiểm một cách ngu ngốc do cẩu thả và thiếu cân nhắc, hay đó là một pha mạo hiểm tuyệt vời nhưng chẳng may không thành công?

XEM XÉT LẠI VẤN ĐỀ ĐẦU CHƯƠNG

Đến đây, khi nhìn lại vấn đề đầu chương, chúng ta cần xem xét một số điều sau:

1. Cô ấy có thâm niên như thế nào? Nếu cô ấy là kiến trúc sư trưởng, bạn sẽ cần cô ấy phải xác định tốt hơn phạm vi công việc của mình, nếu không cô ấy sẽ làm phương hại đến cả tổ chức. Nếu thâm niên của cô ấy thấp, có thể đây là lúc nên chỉ bảo, hơn là quát tháo.
2. Việc này khó như thế nào? Nếu việc bạn hoàn thành tiến độ đúng là một phép màu, bạn không nên la mắng cô ấy. Thực tế là bạn nên cảm ơn cô. Nhưng nếu đó là một dự án làng nhàng, đã kéo dài quá lâu, khi đó bạn cần ra tay xử lý.
3. Sự mạo hiểm ban đầu có đáng thực hiện không? Có đúng là sản phẩm sẽ thật sự sớm gặp trục trặc không? Nếu câu trả lời là có, thì dù là mất ba tháng hay chín tháng, đó là sự mạo hiểm chính đáng và nếu phải đối mặt với tình huống này một lần nữa, có lẽ bạn vẫn nên giữ nguyên quyết định. Bạn không nên phân vân lưỡng lự làm gì.

KẾT LUẬN

Trong ngành công nghệ, bạn hiếm khi biết trước mọi thứ. Sự khác biệt giữa thứ tầm thường và điều kỳ diệu thường là sự khác biệt

giữa việc cho mọi người mạo hiểm sáng tạo và buộc họ phải chịu trách nhiệm ngặt nghèo. Trách nhiệm quan trọng, song nó không phải là thứ duy nhất quan trọng.

KỸ THUẬT QUẢN TRỊ NGÀY THỨ SÁU KỲ QUÁI

Nhiều năm trước đây, tôi gặp phải một tình huống quản trị đặc biệt tế nhị. Hai đội xuất sắc trong công ty chúng tôi, đội Hỗ trợ Khách hàng và đội Kỹ sư Bán hàng, tuyên chiến với nhau. Các kỹ sư bán hàng đưa ra một loạt khiếu nại nghiêm khắc cho rằng đội Hỗ trợ Khách hàng đã không phản ứng nhanh, từ chối giải quyết những vấn đề ở sản phẩm và làm giảm doanh số cũng như sự hài lòng của khách hàng. Trong khi đó, đội Hỗ trợ Khách hàng lại tuyên bố rằng đội Kỹ sư Bán hàng thông báo lỗi mà không mô tả rõ, không chịu lắng nghe những hướng khắc phục hợp lý được đề xuất và là người gieo rắc hoang mang, thích đẩy mọi vấn đề thành ưu tiên hàng đầu. Ngoài những phàn nàn thực tế này, hai đội quả thực chẳng hề ưa nhau. Tệ hơn nữa là hai đội này liên tục phải làm việc với nhau để đảm bảo hoạt động cho công ty. Cả hai đội đều hãnh diện khoe mình có những nhân sự tuyệt vời và những nhà quản lý xuất sắc, vì vậy chẳng có ai phải sa thải hay hạ bậc. Tôi bế tắc, không biết phải tìm đâu ra cách giải quyết mâu thuẫn này.

Quanh khoảng thời gian đó, kỳ diệu làm sao tôi lại tình cờ xem bộ phim điện ảnh kinh điển Ngày thứ Sáu kỳ quái, với sự tham gia của một diễn viên không được đánh giá cao là Barbara Harris và ngôi sao khó ai bì kịp Jodie Foster. (Bộ phim sau này đã được làm lại với một bản chất lượng cao, có sự tham gia của Jamie Lee Curtis và ngôi sao lắm tài nhiều tật Lindsay Lohan). Trong phim, bà mẹ và cô con gái cực kỳ thất vọng vì người kia không hiểu mình và ước rằng họ có thể hoán đổi vị trí cho nhau và qua màn phù phép của bộ phim họ đã được toại nguyện.

Xuyên suốt bộ phim, bằng việc ở trong cơ thể của người kia, cả hai nhân vật dần dà hiểu được những khó khăn mà người kia phải đối mặt. Kết quả là cả hai trở thành bạn bè thân thiết khi họ đổi chỗ

trở lại. Sau khi theo dõi cả bản gốc và bản làm lại, tôi biết rằng mình đã tìm được câu trả lời: Tôi sẽ áp dụng kỹ thuật quản trị Ngày thứ Sáu kỳ quái.

Đúng ngày hôm sau, tôi thông báo cho trưởng nhóm Kỹ sư Bán hàng và trưởng nhóm Hỗ trợ Khách hàng rằng họ sẽ đổi việc cho nhau. Tôi giải thích rằng, giống như Jodie Foster và Barbara Harris, họ cứ giữ lối tư duy cũ, nhưng họ sẽ có một cơ thể mới. Vĩnh viễn. Phản ứng ban đầu của họ giống như bản của Lindsay Lohan và Jamie Lee Curtis, cả hai hét lên kinh hoàng.

Tuy nhiên, sau một tuần bước đi trong thân xác người khác, cả hai nhà điều hành nhanh chóng bắt bệnh được vấn đề căn cốt gây ra xung đột. Sau đó họ nhanh chóng triển khai một bộ quy trình đơn giản xóa tan xung đột và giúp hai đội hợp tác ăn ý. Kể từ đó cho tới khi chúng tôi bán công ty, đội Kỹ sư Bán hàng và Hỗ trợ Sản phẩm hợp tác với nhau ăn ý hơn bất kỳ những đội nhóm quan trọng nào trong công ty - tất cả đều là nhờ Ngày thứ Sáu Kỳ quái, và có lẽ đây là bộ phim đào tạo về quản trị sâu sắc nhất trên đời.

DUY TRÌ SỰ XUẤT SẮC

Là CEO, bạn biết rằng mình không thể xây dựng một công ty hàng đầu nếu bạn không duy trì được một đội ngũ hàng đầu. Nhưng làm sao bạn biết liệu một nhà điều hành có thuộc tốp xuất sắc như vậy không? Hơn nữa, cứ cho rằng nhà điều hành đó là người xuất sắc ở thời điểm bạn tuyển về, nhưng liệu người đó có tiếp tục duy trì được sự xuất sắc đó không? Nếu không, người đó có xuất sắc trở lại không?

Có những câu hỏi phức tạp và quá trình lôi kéo nhân tài càng làm chúng phức tạp hơn. Tất cả các CEO đều bắt đầu bằng việc tìm người giỏi nhất thế giới, rồi xông xáo tìm mọi cách chiêu mộ để có được người đó. Nếu người đó đồng ý, CEO chắc sẽ nghĩ mình vừa trúng số độc đắc. Nếu cứ mỗi lần nghe thấy một CEO tuyên bố mình vừa tuyển được "Phó Chủ tịch giỏi nhất ngành," tôi lại xăm một hình, chắc tôi sẽ thành ca sĩ hát rap xăm trổ đầy mình Lil Wayne mất.

Vậy nên, chúng ta thường bắt đầu với niềm tin mãnh liệt rằng bất kỳ ai mà chúng ta tuyển về chắc chắn phải là người giỏi nhất dù người ấy chưa làm cho ta được một ngày. Tệ hơn nữa, tài năng của những nhà điều hành bắt đầu ở vị trí hạng nhất thường cùn mòn theo thời gian. Nếu bạn hâm mộ thể thao, bạn sẽ biết rằng các vận động viên hàng đầu thế giới không ở lâu trên đỉnh cao sự nghiệp.

Hôm nay bạn là Terrell Owens, thì hôm sau bạn vẫn là Terrell Owens. Mặc dù các nhà điều hành không bị ảnh hưởng bởi tuổi tác nhiều như các vận động viên, song các công ty, thị trường và công nghệ thay đổi nhanh hơn trò chơi bóng bầu dục gấp cả nghìn lần. Do đó, nhà điều hành xuất sắc trong công ty khởi nghiệp với 100 nhân viên của năm nay có thể sẽ kiệt sức trong năm tiếp theo khi quân số của công ty tăng lên 400 người và có 100 triệu đô la doanh thu.

TIÊU CHUẨN

Điều đầu tiên bạn cần hiểu là chỉ vì ai đó phỏng vấn tốt và được sếp cũ đánh giá cao, không có nghĩa người đó sẽ thể hiện xuất sắc trong công ty bạn. Trên thế giới này có hai kiểu văn hóa: văn hóa đánh giá con người thông qua việc họ làm và văn hóa đánh giá con người thông qua việc họ là ai. Bạn có thể ở trường hợp đầu tiên, hoặc bạn có thể chẳng đi đến đâu. Bạn phải duy trì tiêu chuẩn cao đối với người của mình, song tiêu chuẩn đó là gì? Tôi đã thảo luận điều này trong phần "Những người già". Ngoài ra, hãy ghi nhớ những điều sau:

- Bạn không biết tất cả mọi thứ khi bạn tuyển dụng một người. Mặc dù nghe có vẻ kỳ cục nhưng chẳng có gì sai khi bạn thay đổi và nâng tiêu chuẩn khi biết thêm đâu là thứ cần thiết và có tính cạnh tranh trong ngành.
- Bạn phải có đòn bẩy. Thời gian đầu, việc dành nhiều thời gian định hướng và để một nhà điều hành làm quen với môi trường tổ chức là việc tự nhiên. Tuy nhiên, nếu trước khi tuyển dụng hoặc thăng chức cho nhà điều hành, bạn thấy mình quá bận rộn để làm việc đó, thì khi đó nhà điều hành đang ở dưới mức tiêu chuẩn.
- Là CEO, bạn có thể không có tác động nhiều đến sự phát triển của nhân viên. Một trong những bài học khiến tôi thấy mệt mỏi nhất khi trở thành CEO là tôi không thể phát triển được những cấp dưới trực tiếp báo cáo cho mình. Đòi hỏi của công việc khiến những người báo cáo cho tôi đã phải ở chế độ sẵn sàng 99% để thực hiện công việc. Không giống như khi tôi vận hành một bộ phận hay là giám đốc điều hành, lúc này tôi không có thời gian để phát triển tài năng thô. Việc này có thể và phải được thực hiện ở nơi nào đó khác trong công ty chứ không phải ở cấp điều hành. Nếu một người cần được đào tạo sâu thì người đó không đạt chuẩn.
- Bạn có thể đẩy tiến trình lập tiêu chuẩn ra quá xa. Như tôi đã thảo luận trong phần "Ảo tưởng dự kiến quy mô công ty", chúng ta không cần và cũng không phải là một ý tưởng hay

khi đánh giá một nhà điều hành dựa trên công việc của cô ấy trong hai năm tới tính từ thời điểm hiện tại. Bạn có thể làm việc đó sau khi thời điểm đến. Hãy đánh giá nhà điều hành dựa trên hiệu quả công việc ngay ở đây và bây giờ.

DỰA TRÊN KỲ VỌNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH

Nếu bạn có một nhà điều hành xuất sắc và trung thành, bạn sẽ truyền tải tất cả thông tin này như thế nào? Làm sao bạn có thể nói với cô ấy rằng dù cô ấy đã bỏ bao công sức và làm rất tốt, song có thể bạn sẽ phải cho cô ấy nghỉ việc vào năm sau nếu cô ấy không theo kịp những thay đổi trong hoạt động kinh doanh?

Khi tôi đánh giá các nhà điều hành, tôi thường nói với họ: "Cô đang làm rất tốt công việc hiện tại, nhưng kế hoạch cho thấy năm sau quân số của chúng ta sẽ tăng gấp đôi. Vì vậy, cô sẽ có một công việc mới, rất khác và tôi sẽ phải đánh giá lại cô trên công việc đó. Cô đừng buồn lòng vì quy định này sẽ áp dụng cho tất cả mọi người, kể cả tôi".

Khi đưa ra kiểu định hướng này, điều quan trọng là phải chỉ cho nhà điều hành thấy rằng khi quy mô của công ty tăng lên gấp đôi, nhà điều hành sẽ có một công việc mới. Điều đó có nghĩa là làm những việc giúp cô ấy thành công trong công việc cũ chưa hẳn sẽ giúp cô ấy thành công trong công việc mới. Thực tế là, điều đầu tiên khiến các nhà điều hành luôn thất bại là tiếp tục làm việc cũ thay vì chuyển sang công việc mới.

Nhưng, còn sự trung thành với đội ngũ mà bạn có ở đây thì sao? Nếu đội ngũ quản trị hiện tại của bạn đã giúp công ty phát triển lên gấp 10 lần, làm sao bạn có thể loại bỏ họ khi họ tụt lại sau trong cuộc vận hành chính bộ máy khổng lồ mà họ đã tạo ra? Câu trả lời là lòng trung thành của bạn phải đi theo nhân viên - tức những người báo cáo cho nhà điều hành trong công ty. Các kỹ sư, nhân viên marketing, nhân viên bán hàng, nhân viên tài chính và nhân sự mới là người thực hiện công việc. Bạn nợ họ một đội quản trị xuất sắc. Đó mới là ưu tiên hàng đầu.

CÓ NÊN BÁN CÔNG TY KHÔNG?

Một trong những quyết định khó khăn nhất mà một CEO phải đưa ra là liệu có nên bán công ty không? Về logic mà nói, xác định xem liệu việc bán công ty sẽ tốt về dài hạn hơn so với việc tiếp tục một mình điều hành đòi hỏi phải xem xét đến nhiều yếu tố, hầu hết những yếu tố này đều mang tính suy đoán hoặc không thể biết được. Và nếu bạn là nhà sáng lập, phần logic sẽ là phần dễ dàng nhất.

Nhiệm vụ sẽ đơn giản hơn nhiều nếu không có sự can dự của cảm xúc. Nhưng việc bán công ty lại luôn đầy cảm xúc và mang tính cá nhân sâu sắc.

CÁC KIỂU MUA LẠI

Để phục vụ cho mục đích của phần thảo luận này, sẽ hữu ích nếu chúng ta xem xét các cuộc mua lại các công ty công nghệ theo ba nhóm sau:

1. Tài năng và/hoặc công nghệ, khi một công ty được mua thuần túy vì công nghệ và/hoặc nhân sự của mình. Những thương vụ kiểu này thường có giá khoảng từ 5 triệu đô la đến 50 triệu đô la.
2. Sản phẩm, khi một công ty được mua vì sản phẩm, chứ không phải hoạt động kinh doanh của mình. Người mua lên kế hoạch bán sản phẩm thẳng tay, nhưng sẽ làm việc này chủ yếu bằng năng lực bán hàng và marketing của chính mình. Những kiểu thương vụ này thường có giá khoảng từ 25 triệu đô la đến 250 triệu đô la.
3. Ngành kinh doanh, khi một công ty được mua vì hoạt động kinh doanh thật sự của mình (doanh thu và lợi nhuận). Người mua đánh giá cao toàn bộ hoạt động kinh doanh (sản phẩm, bán hàng và marketing), chứ không chỉ có con người, công nghệ hay sản phẩm. Những thương vụ này thường được định giá (ít nhất là phần nào) bởi các thước đo tài

chính và có thể có giá trị cực lớn (như đề nghị hơn 30 tỉ đô la mà Microsoft đưa ra cho Yahoo).

Phần trình bày của tôi về chủ đề này sẽ phù hợp nhất cho các thương vụ mua lại hoạt động kinh doanh, có liên quan ở một mức độ nào đó với các thương vụ mua lại sản phẩm và sẽ gần như không hữu ích gì nếu bạn dự định mua con người và/hoặc công nghệ.

LOGIC

Khi phân tích liệu bạn có nên bán công ty không, một kinh nghiệm rất hữu ích ở đây là nếu

(a) bạn mới bước vào thị trường rất lớn này

(b) bạn có cơ hội rất lớn trở thành số 1 trong thị trường đó,

thì bạn nên đứng một mình. Lý do là không ai có khả năng trả tương xứng với giá trị của bạn, bởi không ai có thể mang lại cho bạn tín dụng tương lai lớn được như vậy. Google là một ví dụ dễ hiểu. Thời kỳ đầu, Google được cho là đã nhận được nhiều lời đề nghị mua lại với giá trị hơn 1 tỉ đô la. Đây là những đề nghị rất hậu hĩnh ở vào thời điểm đó và chúng là những con số khổng lồ. Tuy nhiên, với quy mô của thị trường cuối cùng, Google chẳng có lý gì phải bán nó. Thực tế là, sẽ không có chuyện Google bán bất cứ phần nào với bất cứ giá nào mà người mua có thể trả. Tại sao lại vậy? Bởi vì thị trường mà Google đang theo đuổi quả thật lớn hơn nhiều so với thị trường của tất cả những người mua tiềm năng đang sở hữu lúc đó và Google đã xây dựng được một sản phẩm gần như không thể đánh bại, cho phép họ trở thành số 1.

Ngược lại với tình huống này là Pointcast. Pointcast là một trong những ứng dụng Internet đầu tiên "bắt lửa". Họ là tiếng reo phấn chấn của thung lũng Silicon và ngành công nghệ nói chung. Họ nhận được đề nghị mua lại hàng tỉ đô la và họ bỏ qua hết những đề nghị đó. Thế rồi do lỗi cấu trúc sản phẩm, khách hàng của họ bắt đầu tắt ứng dụng. Qua một đêm thị trường sụp đổ và không bao giờ trở lại như cũ. Cuối cùng họ được bán với giá tương đối thấp.

Vì vậy, bạn phải phán đoán (a) thị trường có thật sự lớn hơn nhiều (khoảng hơn 10 lần) so với mức độ khai thác hiện tại hay không? và (b) chúng ta có trở thành số 1 không? Nếu câu trả lời cho (a) hoặc (b) là không, thì khi đó bạn nên tính đến chuyện bán. Nếu câu trả lời cho cả hai là có, thì khi đó việc bán đi đồng nghĩa với

việc bán non chính bản thân và nhân viên của mình.

Đáng tiếc là, việc trả lời những câu hỏi này không đơn giản như tôi đưa ra ở trên. Để có được câu trả lời đúng, bạn cũng phải trả lời câu hỏi: "Thị trường thật sự là gì và ai sẽ là đối thủ cạnh tranh của mình?" Google đang ở thị trường tìm kiếm hay thị trường cổng thông tin? Bây giờ khi nhìn lại thì chúng ta thấy họ ở thị trường tìm kiếm, nhưng khi đó hầu hết mọi người đều cho rằng họ đang ở thị trường cổng thông tin. Yahoo là một đối thủ cạnh tranh đáng gờm trong thị trường cổng thông tin, nhưng lại không đáng sợ đến vậy trong thị trường tìm kiếm. Nếu Google thật sự ở thị trường cổng thông tin, thì khi đó việc bán công ty có thể là ý kiến hay. Pointcast đã nghĩ rằng thị trường của mình lớn hơn so với thực tế. Điều thú vị là chính việc thực thi sản phẩm hay thiếu việc thực thi sản phẩm của Pointcast đã khiến thị trường của hãng này sụp đổ.

Chúng ta hãy cùng xem xét trường hợp Opsware. Tại sao tôi lại bán Opsware? Và một câu hỏi hay khác là tại sao phải đợi đến khi đó tôi mới bán Opsware?

Ở Opsware, chúng tôi bắt đầu trên thị trường tự động hóa máy chủ. Khi chúng tôi nhận được những truy vấn và đơn hàng đầu tiên cho công ty tự động hóa máy chủ, chúng tôi có chưa đến 50 khách hàng. Tôi tin rằng chúng tôi có ít nhất 10 nghìn khách hàng mục tiêu và rằng chúng tôi có khả năng cao trở thành số 1. Ngoài ra, mặc dù tôi biết thị trường sẽ được điều chỉnh, song tôi nghĩ rằng chúng tôi có thể mở rộng mạng lưới và bộ lưu trữ (tự động hóa trung tâm dữ liệu) nhanh hơn đối thủ cạnh tranh và chiếm được thị trường đó. Vì vậy, với giả định rằng chúng tôi chiếm 30% thị phần, người muốn mua sẽ phải trả gấp 60 lần giá trị của chúng tôi trong tín dụng tương lai để mua tiềm năng của công ty. Chẳng có gì ngạc nhiên khi không ai sẵn lòng trả từng đó tiền.

Khi chúng tôi phát triển lên vài trăm khách hàng và mở rộng thành hãng tự động hóa trung tâm dữ liệu, chúng tôi vẫn là số 1 và khi đứng một mình chúng tôi có giá trị hơn so với bất kỳ đề nghị mua lại nào trước đó. Tại thời điểm đó, cả Opsware và đối thủ cạnh tranh chính là BladeLogic, đều đã phát triển thành những công ty đủ lông đủ cánh (có lực lượng bán hàng khắp thế giới, có dịch vụ tích hợp chuyên nghiệp,...). Điều đó quan trọng, vì nó có nghĩa là một công ty lớn có thể mua một trong hai chúng tôi và có thể thực thi thành công (những doanh nghiệp lớn thường không thể thành công với những cuộc mua lại nhỏ vì quá nhiều tài sản

trí tuệ quan trọng là phương pháp luận bán hàng và các công ty lớn không thể xây dựng được điều đó).

Tại thời điểm đó, có thể thấy rõ là BMC sẽ mua Opsware hoặc BladeLogic. Lúc này, phép tính liệu Opsware có trở thành số 1 trên thị trường không cần được điều chỉnh lại như sau:

1. Chúng tôi phải là số 1 trong thị trường quản trị hệ thống và mạng lưới thay vì thị trường tự động hóa trung tâm dữ liệu, bởi vì giống như thị trường xử lý văn bản, thị trường tự động hóa trung tâm dữ liệu sẽ nằm gọn trong một thị trường lớn hơn.
2. Để trở thành số 1, chúng tôi phải đánh bại cả BMC và BladeLogic, đây sẽ là đối thủ đáng gờm hơn hẳn so với khi hai công ty này đứng riêng rẽ.

Cuối cùng, bản thân thị trường đang chuyển đổi do một cuộc chuyển đổi công nghệ ngầm: môi trường ảo. Môi trường ảo đồng nghĩa với việc toàn bộ thị trường cần được điều chỉnh lại, vì vậy chúng tôi sẽ phải lao vào một cuộc đua R&D[6] mới để xây dựng năng lực quản trị tốt nhất cho môi trường ảo. Điều này đồng nghĩa với việc lợi nhuận của chúng tôi sẽ sụt giảm trong một thời gian dài.

Dựa trên tất cả những yếu tố này, hoàn toàn hợp lý khi chúng tôi ít nhất cũng xem xét đến khả năng cho một vụ mua lại và tiến hành nghiên cứu ngắn gọn để hiểu những mối quan tâm trên thị trường M&A.

Thông qua quá trình này, 11 công ty đã đưa ra đề nghị mua lại. Điều này cho tôi thấy rằng chúng tôi đang ở điểm cực đại xét về giá thị trường cho Opsware. Nói cách khác, nhóm khách hàng tiềm năng đã tin rằng thị trường này rất quan trọng và chúng tôi không có hi vọng gì đạt được mức giá cao hơn nhờ vào nhận thức tốt hơn. Cuối cùng, sau một thời gian phân tích kỹ lưỡng và suy ngẫm, tôi quyết định rằng điểm cực đại hiện tại đã cao hơn con số mà chúng tôi có thể mong đợi trong 3-5 năm tới và tôi bán công ty cho Hewlett-Packard với giá 1,65 tỉ đô la. Tôi nghĩ và cũng hi vọng rằng đây là quyết định đúng đắn.

CẢM XÚC

Điều hài hước trong khía cạnh cảm xúc của quyết định là nó rất đỗi kỳ cục.

Làm sao bạn có thể bán công ty sau khi bạn đã tự mình tuyển mọi

nhân viên và thuyết phục họ tin vào một tầm nhìn hoành tráng về một ngành kinh doanh phát triển mạnh mẽ, đứng độc lập? Làm sao bạn có thể bán đi giấc mơ của mình? Làm sao bạn có thể từ bỏ sự độc lập tài chính cho bản thân và mọi thành viên thân cận cũng như gần gũi trong gia đình? Bạn không làm vì tiền ư? Một người thì cần bao nhiêu tiền?

Làm sao bạn có thể hòa giải Tiến sĩ Giữ Nguyên và Ngài Bán Nó Đi? Rõ ràng việc hòa hợp cả hai là không thể, nhưng có một chìa khóa là tắt cả hai đi.

Có một vài chìa khóa để tắt cảm xúc:

- Được trả tiền (lương). Hầu hết các nhà đầu tư vốn mạo hiểm thích các nghiệp chủ "xả láng[7]", có nghĩa là nghiệp chủ đã đầu tư mọi thứ vào công ty và gần như chẳng còn gì để thể hiện bản thân nếu công ty không thành công. Do đó, họ thích CEO sáng lập có mức lương cực thấp. Nhìn chung, đây là ý kiến hay bởi vì sức cám dỗ của việc rút lui khi mọi thứ bắt đầu thoái trào rất mãnh liệt và cam kết tài chính sẽ giúp anh ta giữ được các cam kết khác của mình. Tuy nhiên, một khi công ty bắt đầu trở thành công ty chứ không còn là ý tưởng nữa, sẽ hợp lý hơn nếu trả cho CEO mức giá thị trường. Cụ thể, một khi công ty có hoạt động kinh doanh riêng (như được định nghĩa ở trên) và trở thành mục tiêu mua lại hấp dẫn, sẽ hợp lý khi trả CEO, sao cho quyết định giữ hay bán công ty không bị ảnh hưởng trực tiếp bởi tình hình tài chính cá nhân của CEO đó, như trong câu nói "Tôi không nghĩ chúng ta nên bán công ty, nhưng tôi sống trong một căn hộ 80 mét vuông với chồng và hai con nên hoặc là tôi bán công ty, hoặc là tôi phải ly dị".
- Rõ ràng với công ty. Một câu hỏi mà mọi CEO khởi nghiệp đều nhận được từ nhân viên của mình là "Có phải anh đang chào bán công ty?" Đây là câu hỏi cực kỳ khó trả lời. Nếu không nói gì, nhân viên có thể sẽ diễn giải điều này có nghĩa là công ty đang được rao bán. Nếu nói "với mức giá phù hợp", nhân viên sẽ băn khoăn mức giá đó là bao nhiêu và có thể thậm chí hỏi hẳn điều đó. Nếu công ty đã đạt tới mức giá đó nhân viên sẽ giả định rằng công ty sắp được bán. Nếu CEO né tránh câu hỏi bằng câu trả lời thông thường "công ty không bán", nhân viên có thể cảm thấy bị phản bội nếu sau này công ty được bán đi. Quan trọng hơn, CEO có thể cảm thấy như mình đang phản bội nhân viên và cảm nhận này sẽ ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định của cô ấy. Một cách để tránh những cái bẫy này là mô tả phân tích trong

phần trước: Nếu công ty đạt được mức phù hợp thị trường sản phẩm ở một thị trường rất lớn và có cơ hội tuyệt vời để trở thành số 1, thì khi đó có thể công ty sẽ duy trì vị thế độc lập. Nếu không, có thể nó sẽ được bán. Đây là một phương pháp tốt để trình bày lợi ích của nhà đầu tư theo một cách không đi ngược với lợi ích của nhân viên và điều này đúng.

KẾT

Khi đối mặt với quyết định liệu có nên bán công ty hay không, không có câu trả lời nào dễ dàng. Tuy nhiên, chuẩn bị cho bản thân bạn cả về mặt kiến thức và cảm xúc sẽ rất hữu ích.

6. R&D: viết tắt của "research and development", có nghĩa là "nghiên cứu và phát triển". R&D là một trong những chìa khóa thành công của nhiều tập đoàn và công ty lớn trên thế giới. (B.T)

7. Xả láng: nguyên văn là "all-in", một thuật ngữ của trò chơi bài Poker, nghĩa là đặt tất cả tiền trong tay vào một lần "tố". "All-in" dịch ra tiếng Việt là "xả láng" hoặc "tố xả láng". (B.T)

Chương 9
KẾT THÚC CỦA KHỞI ĐẦU

"Cùng bước chung con đường, giày anh khác và giày tôi khác

Cùng sống chung ngôi nhà, nhưng góc nhìn thì khác nhau xa".

- Drake, "Right above it"

Sau khi bán Opsware, tôi đã dành một năm ở HP điều hành khối kinh doanh phần mềm. Sau đó tôi cố gắng tìm xem nên làm gì tiếp theo. Tôi nên bắt đầu xây dựng một công ty mới? Hay tôi nên làm CEO cho công ty của người khác? Hay là tôi nên nghỉ hưu? Hay là tôi nên làm điều gì khác biệt hoàn toàn?

Càng suy nghĩ về tương lai, tôi càng nghĩ nhiều về quá khứ. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi chẳng bao giờ gặp Bill Campbell? Làm

sao tôi có thể tìm được con đường của mình giữa muôn vàn thách thức gặp phải? Tại sao khởi nghiệp lại là một môn nghệ thuật bí ẩn đến vậy? Mọi người có gặp phải những vấn đề như tôi không? Nếu có, tại sao không có ai viết gì? Tại sao có ít cố vấn khởi nghiệp và nhà đầu tư vốn mạo hiểm có kinh nghiệm khởi nghiệp công ty đến vậy?

Những suy nghĩ này cứ quay mòng mòng trong đầu tôi, vì vậy tôi gửi cho Marc Andreessen tin nhắn sau: "Chúng ta phải bắt đầu xây dựng một doanh nghiệp vốn mạo hiểm.

Phương châm của chúng ta cho các cộng sự chung sẽ là 'cần có kinh nghiệm' như cần có kinh nghiệm sáng lập và điều hành công ty để tư vấn cho những người đang sáng lập và điều hành công ty". Trước sự ngạc nhiên của tôi, anh đáp lại: "Tôi cũng đang nghĩ hệt như vậy đây".

MỘT SỐ KINH NGHIỆM CẦN CÓ

Suy ngẫm thêm, tôi nhớ lại một trong những cuộc gặp nghiêm túc đầu tiên của tôi với ngành vốn mạo hiểm.

Năm 1999, sau vòng vận động vốn đầu tiên cho Loudcloud, tôi và các cộng sự sáng lập tới hãng đầu tư vốn mạo hiểm vừa mới đầu tư cho mình và gặp toàn bộ đội ngũ bên đó. Là CEO sáng lập, tôi nhớ mình đã phấn khích đi gặp những người trợ vốn cho mình và hào hứng nói chuyện về những cách thức mà chúng tôi có thể hợp tác để xây dựng một công ty lớn. Cuộc nói chuyện ngoặt theo chiều hướng xấu khi một trong các đối tác cấp cao, David Beirne hỏi tôi trước mặt các cộng sự sáng lập của tôi: "Khi nào thì cậu mới trở thành một CEO thực sự?"

Nhận xét đó làm tôi chết sững một lúc. Nhà đầu tư lớn nhất của chúng tôi vừa gọi tôi là CEO giả hiệu trước mặt đội của tôi. Tôi hỏi lại: "Ý ông là gì kia?" - hy vọng ông sẽ nói khác đi và giúp tôi giữ chút thể diện. Thế nhưng, thay vào đó, ông lại tiếp tục nhấn mạnh: "Là người xây dựng một tổ chức lớn, là người biết các nhà điều hành xuất sắc, dày dạn kinh nghiệm và mang về những mối quan hệ với khách hàng đã được xây dựng sẵn, là người biết mình đang làm gì".

Tôi gần như không thể thở nổi. Chuyện ông ta hạ bệ tư cách CEO của tôi đã đủ tồi tệ rồi, nhưng tệ hơn là tôi biết ở một mức độ nào đó, ông ta đúng. Tôi không có những kỹ năng này. Tôi chưa bao giờ làm những việc như vậy. Và tôi không biết những người như

vậy. Tôi là CEO sáng lập, chứ không phải một CEO chuyên nghiệp. Tôi gần như có thể nghe thấy tiếng tích tắc của chiếc đồng hồ ở phía sau báo hiệu thời gian tôi điều hành công ty sẽ nhanh chóng kết thúc. Tôi có thể học làm việc này và kịp xây dựng mạng lưới của mình không, hay tôi sẽ mất công ty? Câu hỏi này tra tấn tôi hàng tháng trời.

Trong những năm sau đó, bất chấp tốt xấu ra sao, tôi vẫn là CEO. Tôi làm việc vô cùng chăm chỉ để trở thành kiểu CEO mà mọi người mong đợi. Nhờ dày công nỗ lực và sự giúp đỡ của bạn bè cùng những người cố vấn, đặc biệt là Bill Campbell, công ty đã sống sót, trở nên thành công và có giá trị.

Tuy nhiên, không một ngày nào trôi qua mà tôi không nghĩ về cuộc gặp với David Beirne. Tôi luôn băn khoăn tự hỏi còn bao lâu nữa tôi phải trưởng thành và làm sao tôi có thể tìm được người giúp mình xây dựng các kỹ năng và tạo được các mối liên hệ cần thiết dọc theo con đường đó.

Marc và tôi thường xuyên thảo luận về nghịch lý này. Chúng tôi băn khoăn thành lời tại sao với tư cách là nhà sáng lập chúng tôi phải chứng minh cho các nhà đầu tư của mình không còn chút nghi ngờ nào về việc chúng tôi có thể điều hành công ty, thay vì để các nhà đầu tư ngồi giả định rằng chúng tôi sẽ điều hành công ty mà chúng tôi tạo ra. Cuộc nói chuyện này cuối cùng trở thành nguồn cảm hứng cho Andreessen Horowitz.

Để bắt đầu, chúng tôi tìm hiểu về ngành vốn mạo hiểm và chúng tôi có nguy cơ vấp phải một vấn đề với cách tiếp cận của mình. Trước đây, tất cả lợi tức của ngành vốn mạo hiểm đều được đúng một nhóm nhỏ hãng đầu tư tập trung vào một vài doanh nghiệp. Trong hơn 800 doanh nghiệp vốn mạo hiểm hiện nay, chỉ có khoảng sáu doanh nghiệp trả lợi tức khá cho các nhà đầu tư. Khi đào sâu hơn, chúng tôi phát hiện ra lý do tuyệt vời cho điều này: Những nghiệp chủ xuất sắc nhất sẽ chỉ làm việc với những hãng đầu tư vốn mạo hiểm tốt nhất. Vì các hãng vốn mạo hiểm có tiếng là có phương thức hoạt động và niềm tin bí mật - nên hầu hết các hãng này gần như không làm PR và chẳng tiết lộ gì nhiều về những việc họ làm - các hãng cạnh tranh trên thành tích đầu tư của mình. Vì vậy, những hãng có thành tích đầu tư tốt sẽ tiếp tục có thành tích đầu tư tốt nhất, do đó, một hãng mới, chưa có trong tay thành tích nào, gần như không thể chen lên tốp đầu.

Chúng tôi cần tìm ra cách nào đó để đột phá trở thành một hãng đầu tư mà các nghiệp chủ giỏi muốn hợp tác cùng. Nhưng bằng

cách nào?

Chúng tôi cần thay đổi quy tắc mà các nghiệp chủ đánh giá các hãng đầu tư vốn mạo hiểm. Chúng tôi nghĩ chúng tôi có cơ may để làm việc này vì thời thế đã thay đổi. Khi Marc và tôi lần đầu trở thành nghiệp chủ giữa những năm 1990, chúng tôi không biết nhiều về các nghiệp chủ khác. Chúng tôi chỉ làm việc của mình, mà không thật sự coi mình là một phần của một phong trào hay một cộng đồng lớn hơn. Chúng tôi là những nghiệp chủ ở buổi đầu của kỷ nguyên Internet, trước khi Facebook, Twitter và các nền tảng mạng xã hội khác được xây dựng. Chúng tôi không nói chuyện với các nghiệp chủ khác, vì không có một cộng đồng nghiệp chủ. Chúng tôi chỉ cắm đầu vào công việc. Tất cả những điều này đã thay đổi trong 10 năm qua. Các nghiệp chủ ngày nay giao lưu rộng hơn, họ làm bạn với nhau, gặp gỡ và vui chơi. Có một cộng đồng thật sự ở đây. Khi nhận ra điều này, chúng tôi phát hiện ra rằng nếu chúng tôi có một kế hoạch chào mời tốt hơn, marketing truyền miệng giờ đây sẽ phát huy tác dụng ở những nơi từng không có hiệu quả gì.

Chúng tôi cần trở nên tốt hơn và chúng tôi cũng cần trở nên khác biệt. Khi chúng tôi nghĩ về những điều có thể làm cho mình vừa tốt hơn, vừa khác biệt, có hai quan điểm cốt lõi ảnh hưởng lớn đến suy nghĩ của chúng tôi. Trước tiên, các nhà sáng lập là dân kỹ thuật là những người ở vị trí phù hợp nhất để điều hành công ty công nghệ. Tất cả những công ty công nghệ đứng vững theo thời gian mà chúng tôi ngưỡng mộ - Hewlett - Packard, Intel, Amazon, Apple, Google, Facebook - đều do chính nhà sáng lập điều hành. Cụ thể hơn, người điều hành công ty chính là nhà đổi mới. Thứ hai, việc vừa học trở thành CEO vừa xây dựng công ty là việc cực kỳ khó đối với các nhà sáng lập là dân kỹ thuật. Tôi là một minh chứng cho điều này. Song, hầu hết các hãng đầu tư vốn mạo hiểm lại nhắm đến mục đích thay thế, thay vì giúp nhà sáng lập đó phát triển và thành công.

Marc và tôi nghĩ rằng nếu chúng tôi lập ra một hãng chuyên giúp các nhà sáng lập là dân kỹ thuật điều hành chính công ty của mình, chúng tôi có thể xây dựng danh tiếng và thương hiệu, giúp đưa chúng tôi lên tốp đầu của các doanh nghiệp đầu tư vốn mạo hiểm dù chúng tôi chưa có thành tích đầu tư gì. Chúng tôi xác định một CEO sáng lập có hai điểm yếu chính khi so sánh với một CEO chuyên nghiệp.

1. Bộ kỹ năng CEO. Quản lý các nhà điều hành, thiết kế tổ chức, điều hành tổ chức bán hàng và các công việc tương tự, tất cả

đều là những kỹ năng quan trọng mà các nhà sáng lập dân kỹ thuật thiếu.
2. Mạng lưới CEO. CEO chuyên nghiệp biết nhiều nhà điều hành, khách hàng và đối tác tiềm năng, người trong báo giới, nhà đầu tư và các kết nối kinh doanh quan trọng khác. Trong khi đó, CEO sáng lập là dân kỹ thuật biết một số kỹ sư giỏi và làm sao để lập trình.

Tiếp theo, chúng tôi đặt câu hỏi: "Một hãng vốn mạo hiểm có thể giúp CEO sáng lập khép lại những khoảng cách này như thế nào?"

Giải quyết vấn đề bộ kỹ năng cho thấy sẽ khó khăn, bởi đáng buồn thay, cách duy nhất để học trở thành CEO là làm CEO. Chúng tôi có thể dạy một số kỹ năng, nhưng học làm CEO qua một khóa huấn luyện trong lớp học sẽ chẳng khác gì ngồi trong lớp mà học làm một hậu vệ NFL vậy. Dù có Peyton Manning và Tom Brady[1] là huấn luyện viên, song nếu không có kinh nghiệm thực tế, bạn sẽ bị đánh bật ra ngay khi vừa bước chân ra sân.

Chúng tôi quyết định rằng mặc dù chúng tôi không thể mang lại cho CEO sáng lập tất cả những kỹ năng mà người đó cần, song chúng tôi có thể cung cấp hình thức cố vấn giúp đẩy nhanh quá trình học hỏi. Vì vậy, chúng tôi cũng quyết định rằng tất cả các cộng sự chung của chúng tôi cần là những cố vấn hiệu quả có thể giúp một sáng lập viên đang phấn đấu trở thành CEO. (Tất nhiên, không phải nhà sáng lập nào cũng muốn trở thành CEO. Đối với một số công ty, việc nên làm là thuê một CEO chuyên nghiệp. Đối với những công ty này, chúng tôi tập trung vào việc giúp nhà sáng lập xác định CEO phù hợp, rồi sau đó giúp CEO hòa nhập thành công với môi trường công ty và hợp tác với nhà sáng lập để duy trì được những điểm mạnh độc đáo của mình). Đây là lý do tại sao nhiều cộng sự chung của chúng tôi lại là nhà sáng lập, hoặc CEO, hoặc cả hai và tất cả đều tập trung hết mình vào việc giúp đỡ các nhà sáng lập trở thành những CEO xuất sắc. Ý tưởng này có vẻ đơn giản và rõ ràng đến độ chắc chắn nó sẽ phát huy hiệu quả.

Tiếp theo, chúng tôi quyết định hệ thống hóa và chuyên nghiệp hóa mạng lưới. Để làm việc này chúng tôi lấy cả cảm hứng lẫn công thức từ một người bạn và cũng là thành viên ban giám đốc Opsware, Michael Ovitz. 34 năm trước, Michael đã lập ra Creative Artists Agency (CAA), một công ty quản lý tài năng có tiếng của Hollywood. Khi Michael lập ra CAA, ý tưởng vẫn chưa rõ ràng. Ngành quản lý tài năng đã tồn tại từ thời các nhóm ca kịch và suốt 75 năm sau đó, ngành này chẳng mấy thay đổi. Michael là ngôi sao đang lên ở hãng William Morris, hãng lớn nhất ngành lúc đó.

Ai cũng thấy từ bỏ sự nghiệp để theo đuổi những giấc mơ hão huyền[2] là việc chẳng ra sao. Nhưng Michael có một tầm nhìn rõ ràng: Nếu anh có thể xây dựng một doanh nghiệp tốt, có khả năng thu hút tất cả những tài năng hàng đầu trên thế giới, anh sẽ chuyển lợi ích kinh tế ngành từ tập đoàn sang các tài năng, nơi mà anh cảm thấy đáng lẽ nó nên thuộc về.

Khi đó, các hãng quản lý về cơ bản là tập hợp những đại diện quản lý tài năng được liên kết lỏng lẻo. Các quản lý làm việc trong cùng một tổ chức, nhưng thực chất lại hoạt động riêng lẻ, mỗi quản lý đại diện khách hàng của mình khai thác một mạng lưới riêng. Ví dụ, quản lý A giới thiệu Dustin Hoffman[3] với người đứng đầu Warner Bros., nhưng cả mối quan hệ với Dustin Hoffman và mối quan hệ với Warner Bros. đều hoàn toàn do quản lý đó kiểm soát; các quản lý và khách hàng khác của William Morris không tự động tiếp cận được ai trong hai người này. Mô hình truyền thống này nghe có vẻ giống ngành đầu tư vốn mạo hiểm truyền thống, trong đó các nhà đầu tư vốn mạo hiểm làm việc trong cùng một công ty, nhưng lại quản lý mạng lưới và danh mục đầu tư riêng.

Ý tưởng đột phá của Ovitz là xây dựng một mạng lưới tích hợp cho phép bất kỳ nhà quản lý nào của hãng cũng có thể kết nối khách hàng với một mạng lưới những cơ hội mới, khắp toàn hãng. Nhờ đó, hãng sẽ mạnh hơn một quản lý riêng lẻ ở một hãng khác 100 lần.

Để triển khai ý tưởng này, Ovitz và các cộng sự sáng lập của ông đồng ý không lấy lương trong vài năm và đầu tư tiền hoa hồng vào việc xây dựng cái mà Ovitz gọi là "Hệ thống nhượng quyền". Hệ thống bao gồm các chuyên gia điều hành mạng lưới và hồ sơ tài năng ở từng lĩnh vực phù hợp: xuất bản sách, quốc tế, âm nhạc,... Lý thuyết của ông đã đúng, trong vòng 15 năm, CAA đã đại diện cho 90% tài năng hàng đầu ở Hollywood và đã viết lại các quy tắc ngành - mang lại cho các tài năng nhiều tiếng nói hơn trong thương vụ và phần khá hơn trong miếng bánh tài chính.

Chúng tôi quyết định làm theo gần như chính xác mô hình hoạt động của CAA - thực tế là nhân viên của Andreessen Horowitz có chức danh tương tự như nhân viên của CAA thời kỳ đầu: cộng sự. Michael nghĩ rằng đây là ý tưởng tuyệt vời, nhưng chỉ có duy nhất mình ông nghĩ vậy. Tất cả những người khác sẽ nói một điều gì đó tương tự như: "Đây là thung lũng Silicon, không phải Hollywood. Các anh không hiểu ngành này". Tuy nhiên, với sự ủng hộ và hỗ trợ nhiệt thành của Michael, chúng tôi bắt tay vào thực hiện ý tưởng. Khi áp dụng nó vào ngành đầu tư vốn mạo hiểm, chúng tôi

quyết định xây dựng các mạng lưới sau:

- Các công ty lớn. Mọi công ty mới đều cần bán hoặc hợp tác với một công ty lớn.
- Các nhà điều hành. Nếu bạn thành công, đến một lúc nào đó bạn sẽ cần thuê tuyển nhà điều hành.
- Các kỹ sư. Trong ngành công nghệ, bạn chẳng bao giờ biết hết được những kỹ sư giỏi.
- Báo giới và chuyên gia phân tích. Ở công ty mình, chúng tôi có câu cửa miệng sau: Trưng ra thì sẽ bán được; giấu đi thì cứ giữ mà dùng.
- Các nhà đầu tư và những nhà mua lại. Là nhà đầu tư vốn mạo hiểm, việc cung cấp khả năng tiếp cận với đồng vốn là chuyện hiển nhiên.

Sau khi thiết kế xong hãng, chúng tôi cần giúp các nghiệp chủ hiểu chúng tôi khác biệt như thế nào. Điều này có vẻ đòi hỏi sự khéo léo, bởi vì không hãng đầu tư vốn mạo hiểm lớn nào tiến hành marketing dù dưới bất kỳ hình thức nào. Chúng tôi thấy phải có một lời giải thích xác đáng cho việc này, nhưng vật lộn mãi tìm không ra. Cuối cùng, Marc phát hiện ra rằng các doanh nghiệp đầu tư vốn mạo hiểm thời kỳ đầu, cuối những năm 1940 và đầu những năm 1950 được xây dựng mô hình theo mô hình của những ngân hàng đầu tư ban đầu như J.P. Morgan và Rothschild. Những ngân hàng này không làm PR vì một lý do rất đỗi cụ thể: Các ngân hàng rót tiền cho chiến tranh - và đôi khi cả hai phía của cuộc chiến - vì vậy công khai mình trước công chúng không phải là một ý tưởng hay.

Kiến giải này, kết hợp với bản năng chung của chúng tôi - đi ngược lại bất cứ điều gì mà các ông lớn đang làm, dẫn chúng tôi tới việc khai trương Andreessen Horowitz một cách đình đám. Khi quyết định đặt tên cho công ty, vấn đề lớn nhất mà chúng tôi phải đối mặt là ở chỗ, với tư cách là doanh nghiệp, chúng tôi không là ai cả. Chúng tôi không có thành tích đầu tư, không có công ty trong danh mục đầu tư, không có bất cứ thứ gì. Nhưng mọi người biết chúng tôi và đặc biệt mọi người biết Marc. Vì vậy, tôi nói: "Thay vì cố gắng tạo ra một thương hiệu mới hoàn toàn, tại sao chúng ta không đơn giản dùng thương hiệu của mình?" Marc nghĩ rằng điều này hợp lý, nhưng chưa có ai đánh vần nổi "Andreessen Horowitz" khi gõ dòng này trên URL. Nhớ lại những ngày lập trình máy tính xa xưa, trước khi các ngôn ngữ lập trình hỗ trợ dạng thức quốc tế hóa, chúng tôi đã phải tự "quốc tế hóa" mã nguồn của mình. Chúng tôi gọi quá trình quốc tế hóa này ngắn gọn là "I18N"[4], tức là I theo sau bởi 18 ký tự và kết thúc là N (địa

phương hóa - localization - là L10N). Chúng tôi quyết định, công ty sẽ có biệt danh là "A16Z", A theo sau bởi 16 ký tự và kết thúc là Z.

Chúng tôi thuê hãng marketing Outcast, đứng đầu là sáng lập viên đáng gờm, Margit Wennmachers, khuấy động mối quan tâm trên truyền thông. Chúng tôi cần mọi người biết chúng tôi hướng đến điều gì khi quyết định bất chấp lý thuyết không PR của các công ty đầu tư vốn mạo hiểm. Là con gái của một người nông dân chăn lợn người Đức, Margit chẳng có vẻ gì là con của một người nuôi lợn. Thông minh và tinh tế, cô là Babe Ruth[5] của giới PR. Cô vận động các mối quan hệ và đã đưa chúng tôi trở thành câu chuyện trang bìa trên tạp chí Fortune năm 2009 với hình ảnh Marc trong thế đứng của Chú Sam. Andreessen Horowitz nhanh chóng trở thành tin giật gân, nhưng cả công ty vẫn chỉ có tôi và Marc.

Sau tám năm điều hành Loudcloud và Opsware, tôi đã học được nhiều bài học ra trò đến độ xây dựng đội ngũ trở thành việc nhẹ nhàng. Tôi hiểu tầm quan trọng của việc thuê tuyển người vì sức mạnh, thay vì vì không có điểm yếu và tôi hiểu ý nghĩa của sự "phù hợp". Có nhiều người thông minh trên đời, nhưng thông minh thôi là không đủ. Tôi cần những người xuất sắc ở những nơi tôi cần sự xuất sắc. Tôi cần những người thật sự muốn làm công việc mà họ được tuyển về làm. Và tôi cần những người tin tưởng vào sứ mệnh này - biến thung lũng Silicon trở thành một nơi đắc địa hơn cho việc xây dựng công ty.

Người đầu tiên chúng tôi tuyển về là Scott Kupor, cựu Giám đốc Tài chính của Opsware. Scott đã làm việc cho tôi gần như suốt 8 năm và tôi không chắc anh có thích chút nào trong thời gian này không, nhưng anh đã hoàn thành xuất sắc công việc. Anh cũng điều hành các bộ phận chăm sóc khách hàng, lập kế hoạch và thực địa kỹ thuật trong suốt những năm này, nhưng không công việc nào kể trên là công việc anh muốn làm. Scott thích ba việc: điều hành, lập chiến lược và thỏa thuận. Nếu anh có thể làm những việc này, anh gần như chẳng thèm ngủ. Nhưng ở Opsware, anh chỉ làm hai trong số ba việc kể trên. Không được tham gia vào các giao dịch là một sự tra tấn đối với Scott. Anh giống như một con thú bị nhốt trong cũi. Và tôi đã nhốt anh ấy trong chiếc cũi đó suốt tám năm trời. Vì vậy, khi thiết kế doanh nghiệp mới này, ý nghĩ đầu tiên xuất hiện trong đầu tôi là, "Cuối cùng, mình cũng tìm được công việc hoàn hảo cho Kupor". Scott trở thành Giám đốc Tác nghiệp của hãng.

Rồi chúng tôi trám các vị trí còn lại trong đội. Chúng tôi tuyển Mark Cranney, trưởng bộ phận bán hàng của Opsware, điều hành mạng lưới công ty lớn; Shannon Callahan, nguyên trưởng bộ phận tuyển dụng và nhân sự điều hành mạng lưới kỹ sư; Margit Wennmachers, Vua Đập, điều hành mạng lưới marketing; Jeff Stump, chuyên gia tuyển dụng nhà điều hành giỏi nhất mà chúng tôi biết điều hành mạng lưới nhà điều hành; và Frank Chen, trưởng nhóm quản lý sản phẩm của tôi trước đây, điều hành nhóm nghiên cứu tập trung.

Lý thuyết của chúng tôi về những dịch vụ mà một doanh nghiệp đầu tư vốn mạo hiểm nên cung cấp hóa ra lại cộng hưởng với những nghiệp chủ tài ba nhất thế giới. Trong bốn năm ngắn ngủi, chúng tôi đã đi từ chỗ không có gì tới chỗ là một trong những hãng đầu tư vốn mạo hiểm được nể trọng nhất thế giới.

[1]. Peyton Manning (chơi cho đội Denver Broncos) và Tom Brady (chơi cho đội New England Patriots) là hai cầu thủ chơi ở vị trí hậu vệ (quarterback) xuất sắc nhất của môn bóng bầu dục tại Mỹ hiện nay và là hai kỳ phùng địch thủ mỗi khi đội bóng của họ đối đầu nhau. (B.T)

[2]. Nguyên văn: “to pursue what looked like a windmill tilt”, nghĩa là “theo đuổi một ‘cuộc đấu thương với cối xay gió’”. Câu này bắt nguồn từ câu chuyện ngụ ngôn về chàng hiệp sĩ Don Quixote của văn hào Tây Ban Nha Miguel Cervantes. (B.T)

[3]. Dustin Hoffman: diễn viên kỳ cựu người Mỹ, từng giành 2 giải Oscar và 6 giải Quả cầu vàng. (B.T)

[4]. I18N: danh từ “quốc tế hóa” trong tiếng Anh là internationalization, bắt đầu bằng chữ “i”, được theo sau bởi 18 ký tự khác trước khi kết thúc bằng chữ “n”. (B.T)

[5]. Babe Ruth: cựu danh thủ bóng chày của Mỹ, người được xem là huyền thoại vĩ đại nhất của môn thể thao này. (B.T)

BÀI HỌC CUỐI CÙNG

Tôi biết các người nghĩ đời tôi đẹp nhờ có kim cương.

Nhưng đời tôi đã đẹp từ lúc lên đường tìm bình yên.

- Nas, "Loco-Motive"

Tôi thường nói đùa rằng hiện tôi được coi là CEO xuất sắc hơn nhiều so với hồi tôi còn là một CEO thực thụ. Giờ đây, mọi người thường gọi tôi là cố vấn cao cấp về quản trị, nhưng khi tôi quản lý Opsware, hầu hết mọi người đề cập đến tôi, xem nào, thấp hơn thế nhiều. Như câu nói ưa thích của Felicia, "Họ gọi anh là mọi thứ, trừ con của Chúa". Vậy điều gì đã xảy ra? Tôi đã thay đổi hay cảm nhận của mọi người đã thay đổi?

Chắc chắn trong những năm qua tôi đã học được rất nhiều điều và tôi khá xấu hổ với kiểu cách tôi điều hành công ty trong những năm đầu, nhưng cuối cùng, tôi đã biết cách điều hành công ty hơn. Có nhiều bằng chứng cho điều này. Tôi đã thay đổi hẳn hoạt động kinh doanh của mình khi ở giữa dòng - ngay cả khi công ty được giao dịch trên sàn công chúng - và vẫn làm giá trị của nó tăng từ 29 triệu đô-la lên 1,65 tỉ đô la trong vòng 5 năm. Phần lớn nhân viên Opsware hoặc làm việc cho tôi ở Andreessen Horowitz hoặc làm việc ở một trong bốn công ty có trong danh mục đầu tư của chúng tôi, vì vậy hẳn chúng tôi phải thích làm việc cùng nhau. Cuộc mua lại của HP là kết quả lớn nhất trong khối này, vì vậy chúng tôi đã giành được thị trường.

Tuy nhiên, trong suốt những năm tháng mà tôi điều hành tốt Opsware - từ năm 2003 tới năm 2007 - bạn sẽ rất khó tìm được một bài báo hay một bài blog hay một bình luận nào của ban giám đốc nói điều gì đó hay ho về tôi. Trong suốt thời gian đó, báo chí tuyên bố công ty đã chết và các cổ đông kêu gọi tôi từ chức. Không, tôi không hề được coi là người giỏi.

Xét lại, cảm nhận của mọi người đã thay đổi vì thương vụ bán cho HP và những gì tôi viết sau đó. Khi tôi thôi làm CEO, tôi có được sự tự do mà tôi chưa bao giờ có. Là một nhà đầu tư vốn mạo hiểm, tôi được tự do nói những gì tôi muốn và thật sự nghĩ trong đầu, mà không phải lo lắng xem người khác nghĩ thế nào. Là CEO, tôi không có được sự xa xỉ đó. Là CEO, tôi phải lo lắng xem người khác nghĩ gì. Cụ thể, tôi không thể để lộ điểm yếu của mình cho mọi người thấy. Điều đó sẽ là không công bằng đối với các nhân viên, nhà điều hành hay các cổ đông của một công ty công chúng. Tự tin không ngừng là điều cần thiết.

Khi chúng tôi bắt đầu thành lập Andreessen Horowitz, tôi có thể buông bỏ mọi sự. Chắc chắn là chúng tôi vẫn có nhân viên, nhưng chúng tôi không có cổ đông công chúng, những người sống chết theo thông tin trên báo chí. Quan trọng hơn là ở Andreessen Horowitz, tôi không thật sự là CEO. Chúng tôi đầu tư vào các công ty có CEO. Gánh nặng của sự tự tin nằm trên vai họ. Giờ đây tôi có thể chia sẻ những điểm yếu, nỗi sợ hãi và thiếu sót của mình. Tôi có thể nói ra những gì mình nghĩ và không phải lo lắng về việc động vào nhầm người trong cấu trúc quyền lực. Và chính những nỗi sợ hay ý kiến gây tranh cãi đó nắm giữ những manh mối để đối phó với những việc khó khăn. Những việc khó khăn khó là bởi chẳng có câu trả lời hay công thức dễ dàng nào cho chúng. Chúng khó là bởi cảm xúc và lý trí của ta thường mâu thuẫn với nhau. Chúng khó bởi ta không biết câu trả lời và ta chẳng thể lên tiếng nhờ người khác giúp mà không để lộ ra điểm yếu của mình.

Khi mới bắt đầu trở thành CEO, tôi thành thật nghĩ rằng tôi là người duy nhất phải vật lộn với khó khăn. Mỗi khi tôi nói chuyện với các CEO khác, tất cả họ dường như đều biết cách kiểm soát mọi thứ. Các hoạt động kinh doanh của họ luôn "hết ý" và trải nghiệm của họ thì trăm lần như một, đều "tuyệt vời". Tôi đã nghĩ rằng có thể việc lớn khôn ở Berkeley với ông bà là đảng viên Đảng Cộng sản không phải là xuất thân tốt nhất để điều hành một công ty. Nhưng khi tôi thấy các hoạt động kinh doanh tuyệt vời, hết ý của các bạn mình đi đến chỗ phá sản và bán tháo, tôi nhận ra rằng, có lẽ tôi không phải là người duy nhất phải vật lộn.

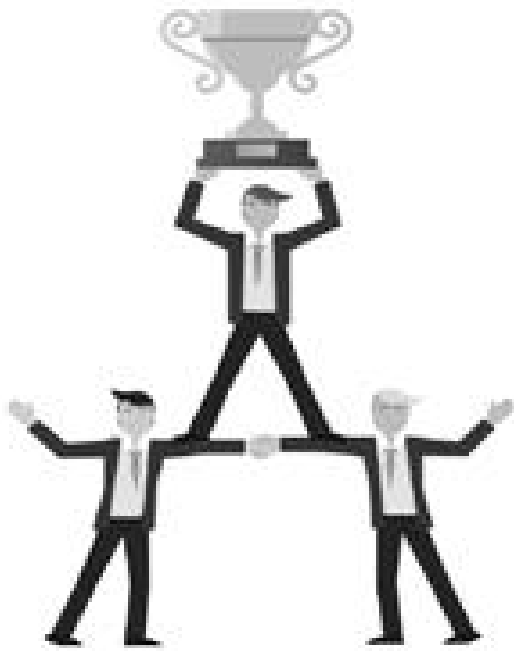
Khi tìm hiểu sâu hơn, tôi nhận ra rằng việc tôn trọng những phần khác thường trong xuất thân của mình sẽ là chìa khóa để tôi vượt qua mọi chuyện. Chính những điều này sẽ mang lại cho tôi góc nhìn và phương pháp kinh doanh độc đáo. Những thứ tôi đưa lên bàn là những thứ chẳng ai khác có. Chính phong cách gây sốc nhưng không kém phần thi vị mà tôi mượn của thầy Chico Mendoza đã thúc đẩy và giúp cả đội ngũ tập trung. Chính sự

thông hiểu mọi người sâu hơn, bên dưới cá tính và màu da đã giúp tôi đưa Jason Rosenthal và Anthony Wright ngồi lại với nhau để cứu công ty. Thậm chí nhờ cả vào việc tôi áp dụng điều mà Karl Marx đã nói vào cuộc truy cầu tư bản lớn nhất mà một người có thể hình dung. Trên bia mộ của ông tôi, bạn sẽ nhìn thấy câu trích dẫn từ Marx mà ông rất đỗi yêu thích: "Sống là chiến đấu". Tôi tin rằng ẩn trong những dòng trích dẫn đó là bài học quan trọng nhất trong khởi nghiệp. Hãy chiến đấu đến cùng.

Khi tôi làm việc với các nghiệp chủ, đây là thông điệp chính mà tôi cố gắng truyền tải. Hãy giữ lấy sự kỳ quặc, xuất thân, bản năng của bạn đến cùng. Nếu chìa khóa không nằm ở đó thì nó không hề tồn tại. Tôi có thể nói cho mọi người biết họ sẽ trải qua những gì, nhưng tôi không thể nói cho họ biết phải làm gì. Tôi chỉ có thể giúp họ tìm thấy nó trong chính bản thân mình mà thôi. Và đôi khi, họ có thể tìm thấy bình yên ở những nơi mà tôi không thể.

Tất nhiên, ngay cả với tất cả những lời khuyên và cái nhìn xét lại trên thế giới này, những việc khó khăn sẽ tiếp tục khó khăn. Vì vậy, để kết lại, tôi chỉ xin chúc bình yên cho tất cả những ai đang dấn mình vào cuộc chiến đấu thực hiện giấc mơ.

CÂU HỎI DÀNH CHO NGƯỜI ĐỨNG ĐẦU LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG KHỐI DOANH NGHIỆP



Người đó có tài trí không?

- Người đó có thể thuyết phục bạn về công ty hiện tại mà người đó đang làm không?
- Người đó lưu loát như thế nào khi nói về công ty và cơ hội thị trường mà bạn đang giới thiệu?
- Người đó có thể đóng góp một cách có ý nghĩa cho hướng đi chiến lược của công ty bạn không?

Người đó có biết cách tuyển nhân viên bán hàng không?

- Hồ sơ của người đó như thế nào?
- Hãy đề nghị người đó mô tả lại một kinh nghiệm tuyển dụng không tốt gần đây.
- Người đó tìm tài năng hàng đầu như thế nào?
- Người đó dành bao nhiêu phần trăm thời gian cho hoạt động tuyển dụng?
- Người đó kiểm tra như thế nào để xác định những đặc điểm mà mình cần có trong quy trình phỏng vấn?
- Có bao nhiêu nhân viên hiện tại của người đó muốn ký hợp đồng làm việc với bạn? Bạn có thể tham khảo các mối quan hệ việc làm cũ của họ và xác nhận mối quan hệ đó không?
- Bạn có thể vượt qua bài phỏng vấn bán hàng của người đó không? Bạn có cần phải có khả năng vượt qua không?
- Người đó có biết cách tuyển giám đốc bán hàng không?
- Người đó có thể định nghĩa công việc không?
- Người đó có thể kiểm tra kỹ năng không?

Người đó có tư duy hệ thống và toàn diện quy trình bán hàng không?

- Người đó có hiểu công việc kinh doanh và các quy trình bán hàng kỹ thuật không?
- Người đó có hiểu đối sánh chuẩn, tài liệu khóa chốt, POC và demo là gì không?
- Người đó có biết làm sao để huấn luyện nhân viên trở nên có năng lực hơn trong quy trình này không?
- Người đó có thể thực hiện quy trình không?
- Người đó kỳ vọng điều gì khi sử dụng các công cụ CRM?
- Người đó là người vận hành quy trình này ở công ty cũ hay là người viết quy trình?

Có sự khác biệt rất lớn giữa người có thể vạch kế hoạch trò chơi và người có thể thực hiện kế hoạch trò chơi.

Chương trình đào tạo bán hàng của người đó tốt như thế nào?

- Tỷ trọng đào tạo quy trình so với đào tạo sản phẩm là bao nhiêu? Người đó có thể mô tả chi tiết điều này không?
- Người đó có tài liệu không?
- Mô hình đánh giá đại diện bán hàng của người đó hiệu quả như thế nào?
- Người đó có thể đạt hơn mức hiệu quả hoạt động tiêu chuẩn không?

- Người đó có thể mô tả sự khác biệt giữa một đại diện giao dịch và một đại diện doanh nghiệp theo cách giúp mở mang cho bạn thêm không?

Người đó có hiểu mọi chi tiết trong việc lập kế hoạch toàn diện không?

- Các bộ thúc đẩy, các khoản thưởng nóng,...

Người đó có biết cách tiến hành các thương vụ lớn không?

- Người đó có mở rộng được các thương vụ hiện tại không? Nhân viên của người đó có khả năng mô tả điều này không? Người đó có đẩy nhanh được việc chốt thương vụ lớn không?
- Khách hàng của người đó có sẵn lòng xác thực điều này không?
- Người đó có hiểu marketing không?
- Người đó có thể trình bày lưu loát về sự khác biệt giữa marketing thương hiệu, tạo dựng đầu mối khách hàng và trao quyền cho lực lượng bán hàng mà không cần phải nhắc vở không?

Người đó có hiểu các kênh không?

- Người đó có thực sự hiểu động cơ và xung đột kênh không?
- Người đó có đủ quyết liệt không?
- Liệu đại diện ở Wisconsin có thức dậy lúc 5 giờ sáng và gọi điện, hay họ sẽ thức dậy vào buổi trưa và ăn trưa?

Người đó có thể điều hành ở tầm quốc tế không?

Người đó có hoàn toàn thâm nhập vào ngành không?

Người đó có thể bắt bệnh một vấn đề nhanh ra sao?

- Người đó có biết đối thủ cạnh tranh của bạn không?
- Người đó có biết thương vụ mà hiện bạn đang tiến hành không?
- Người đó vạch sơ đồ cho tổ chức của bạn như thế nào?

Các câu hỏi về năng lực hoạt động xuất sắc

Quản lý cấp dưới trực tiếp

- Bạn tìm kiếm điều gì ở những người làm việc cho mình?

- Bạn tìm ra điều này bằng cách nào trong quá trình phỏng vấn?
- Bạn đào tạo họ như thế nào để họ thành công?
- Quy trình đánh giá họ của bạn như thế nào?

Ra quyết định

- Bạn sử dụng phương pháp nào để có được thông tin cần cho việc ra quyết định?
- Bạn ra quyết định như thế nào (quy trình là gì)?
- Bạn điều hành cuộc họp nhân viên như thế nào? Chương trình hành động của bạn là gì?
- Bạn quản lý hành động và lời hứa như thế nào?
- Bạn thu thập kiến thức một cách có hệ thống như thế nào?
    - Về tổ chức
    - Về khách hàng
    - Về thị trường

Các quá trình quản trị cốt lõi - xin vui lòng mô tả bạn đã thiết kế những quy trình này như thế nào và tại sao.

- Phỏng vấn
- Quản lý hiệu quả công việc
- Sự hòa nhập của nhân viên
- Hoạch định chiến lược

Thiết kế thước đo

- Mô tả những chỉ báo chính mà tổ chức đang dẫn đầu và tụt lại phía sau?
- Chúng có kết hợp theo cặp tương ứng không? Chẳng hạn, bạn coi trọng thời gian, chứ không phải không chất lượng?
- Có những tác dụng phụ tiêu cực tiềm tàng?
- Bạn sử dụng quy trình gì để thiết kế chúng?

Thiết kế tổ chức

- Mô tả thiết kế tổ chức hiện tại của bạn.
- Đâu là điểm yếu, đâu là điểm mạnh của tổ chức?
- Tại sao?
- Tại sao bạn chọn những điểm yếu và điểm mạnh này (tại sao những điểm mạnh này lại quan trọng hơn)?
- Có những xung đột gì? Chúng có thể được giải quyết như thế nào?

Đương đầu

- Nếu nhà điều hành xuất sắc nhất của bạn xin bạn mở rộng thêm phạm vi công việc, bạn xử lý việc này như thế nào?
- Hãy mô tả quy trình thăng cấp bậc và sa thải ở công ty của bạn.
- Bạn xử lý với những thói xấu ở nhân viên xuất sắc nhất như thế nào?

Vấn đề ít rõ ràng hơn

- Người đó suy nghĩ hệ thống hay đơn lẻ?
- Tôi có muốn làm việc với người đó không?
- Người đó vô cùng trung thực hay chẳng ra sao?
- Người đó có hỏi những câu hỏi bột phát sắc sảo, hay chỉ hỏi những câu đã chuẩn bị trước?
- Người đó có phong cách truyền thông đa dạng không?
- Người đó có đặc biệt hoạt ngôn không?
- Người đó có làm việc riêng trên công ty không?